

Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika

Cetinski, Vinka

Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2005**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:257438>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



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](#)



VINKA CETINSKI

STRATEŠKO UPRAVLJANJE
RAZVOJEM TURIZMA
I ORGANIZACIJSKA DINAMIKA



SVEUČILIŠTE U RIJECI



FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELSKI
MENADŽMENT U OPATIJI, HRVATSKA
www.hika.hr

Vinka Cetinski

Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika

Prof. dr. sc. Vinka Cetinski
Strateško upravljanje razvojem turizma i
organizacijska dinamika

Izdavač: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci

Za izdavača: dekan, prof. dr. sc. Zoran Ivanović

Recenzenti:

prof. dr. sc. Zdenko Cerović

prof. dr. sc. Franjo Radišić

lektor: mr. sc. Mihaela Matešić

CIP – Katalogizacija u publikaciji
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA
UDK 338.48:65.012.4

CETINSKI, Vinka

Strateško upravljanje razvojem turizma i
organizacijska dinamika / Vinka Cetinski,
- Opatija : Fakultet za turistički i hotelski
menadžment, 2005.

Bibliografija. - Kazalo

ISBN 953-6198-55-X

110322098

VINKA CETINSKI

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE
RAZVOJEM TURIZMA
I ORGANIZACIJSKA DINAMIKA**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT OPATIJA
OPATIJA 2005.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	7
1. UVOD	9
2. TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA.....	11
2.1. Definiranje pojmova.....	11
2.1.1. Pojmovno određenje strateškog upravljanja	15
2.1.2. Definicije strateškog upravljanja.....	16
2.2. Znanstvena utemeljenost i razvoj znanstvene misli o upravljanju.....	16
2.3. Strateško upravljanje u uslužnim djelatnostima	20
3. RESURSNA OSNOVA I ATRAKCIJE	23
3.1. Razvoj turističkih atrakcija	23
3.2. Razvoj atrakcija	26
3.3. Turistički resursi — strukturna podjela.....	33
3.4. Resursna i atrakcijska osnova	34
3.4.1. Klasifikacija atrakcijske osnove, valorizacija i zaštita.....	35
3.4.2. Katastar i atlas turističkih atrakcija.....	37
3.4.3. Turizam i prostor.....	40
3.4.4. Održivi razvitak turizma	41
3.4.5. Prihvatni kapacitet prostora	42
4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TURIZMOM U HRVATSKOJ.....	49
4.1. Strateško upravljanje turizmom u destinaciji.....	50
4.1.1. Sinergija javnog i privatnog sektora	54
4.0.3. Pобоljšanje operativne efikasnosti destinacije putem suradnje	55
4.1.2.1. Suradnja za povećanje turističke privlačnosti destinacije	56
4.1.2.2. Suradnja za poboljšanje marketinga turističke destinacije.....	57
4.1.2.3. Poboљšanje unutarnje produktivnosti turističke destinacije.....	58
4.1.2.4. Poboљšanje upravljanja destinacijom.....	59
4.1.2. Stvaranje održivog uspjeha turističke destinacije putem partnerstva	60
4.1.3. Osnovni koncept cjelokupnog upravljanja kvalitetom (IQM) turističke destinacije.....	77
4.1.4. Benchmarking i kvaliteta u turizmu.....	85
4.1.4.1. Benchmarking	85
4.1.4.2. Kvaliteta turističke destinacije	93
4.2. Strateško upravljanje na razini poduzeća.....	98
4.3.1. Proces strateškog upravljanja.....	99

4.3.1.1. Pristup izradi plana upravljanja imovinom u ugostiteljstvu i turizmu	100
4.3.1.2. Ključne odrednice funkcije upravljanja portfeljem.....	102
4.0.2. Organizacija poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu.....	105
4.0.3. Strategija rasta.....	111
5. ORGANIZACIJSKA DINAMIKA	113
5.1. Ekonomski odnosi i tržišna paradigma	113
5.1.1. Ekonomski odnosi i nastupi na tržištu	115
5.1.2. Odnosi između dijelova poduzeća kod zajedničkog nastupanja na tržištu	117
5.1.3. Podjela rada i specijalizacija.....	120
5.1.4. Odnosi između jedinica u sustavu poduzeća	123
5.1.5. Postupak osamostaljivanja dijelova poduzeća	132
5.1.6. Rješavanje pitanja motivacije i stimulacije.....	135
5.1.7. Sustavni pristup upravljanju	141
5.1.8. Odnosi i rješenja u raspoređivanju rezultata.....	141
5.2. Postupak restrukturiranja poduzeća i promjene njegove organizacijske strukture s ciljem postizanja optimalnog rješenja.....	144
5.2.1. Potreba za promjenama.....	145
5.2.2. Sadašnje stanje i početak primjena modela	146
5.2.3. Tržište i okruženje.....	148
5.2.4. Ekonomsko-financijska analiza	174
5.2.5. Razvojna i poslovna strategija	180
5.2.6. Politika i optimiranje portfelja.....	185
5.2.7. Organizacijska rješenja	192
5.2.8. Operacionalizacija strategije razvoja i poslovanja.....	194
5.2.9. Pomak prema budućem stanju organizacijske strukture	196
5.2.9.1. Cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije (IQM- Integrated Quality Management) i Organizacija za upravljanje destinacijom	213
5.3. Uloga destinacijske menadžmentske kompanije	215
5.4. Partnerstvo s destinacijskom menadžmentskom kompanijom	216
6. POPIS LITERATURE.....	223
7. POPIS SLIKA.....	229
8. POPIS TABLICA	231
9. POPIS SHEMA	233
10. PRILOZI.....	235

PREDGOVOR

Knjiga je namijenjena studentima dodiplomskog i poslijediplomskog studija, koji znanstveno izučavaju strateško upravljanje turizmom, njegovu primjenu, kao i sam sustav upravljanja u turizmu te organizacijsku dinamiku koja podrazumijeva proučavanje promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama imajući u vidu da je temeljna svrha svakoga poslovnog sustava smanjiti razinu iznenađenja i povećati razinu predvidljivosti. Svrha je modela upravljanja i organizacijske dinamike "suočavanje s nepredvidljivošću". Na taj način omogućuje se bolje prilagođavanje izmjenjivim uvjetima okruženja i ostvaruje bolja i kvalitetnija kontrola budućeg razvoja.

U knjizi se naglašava integrirani pristup strateškog upravljanja na svim razinama upravljanja (makrorazini, mezorazini i mikrorazini). Naglašava se da je uspjeh turističke destinacije funkcija više međuzavisnih komponenti, a ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom turističke destinacije poznatom kao IQM. Cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije (Integrated Quality Management) podrazumijeva ne samo razinu zadovoljstva turista s pojedinim turističkim uslugama, već i zadovoljstvo neopipljivim čimbenicima, kao na primjer gostoljublju, sigurnošću, zaštitom i čistoćom.

Stoga upravljački koncepti poput master planova razvoja turizma odnosno glavnih planova razvoja u destinaciji postaju nužnost i predstavljaju s jedne strane okvir za planiranje razvoja turizma na razini turističkih subjekata kao i platformu za vertikalno povezivanje subjekata na ostalim razinama sustava upravljanja u turizmu.

Namijenjena je i svim sadašnjim i budućim menadžerima i stručnjacima koji su usmjereni na strateško upravljanje i planiranje razvoja turizma: i njima se nudi znanje koje im omogućava unapređenje poslovanja i poslovni uspjeh na području upravljanja razvojem turizma i organizacije.

Sadrži primjere iz prakse, a njezin sastavni dio čine knjiga "Menadžment maloga i srednjega ugostiteljskog poduzeća" te kompaktni disk s računalnim programom za strateško

upravljanje portfeljem u ugostiteljstvu i turizmu koji vodi korisnike po svim fazama izrade plana strateškog upravljanja imovinom turističkih subjekata i pomaže izradi glavnog plana razvoja turizma turističke destinacije. Program studentima i nadolazećoj generaciji informatički orijentiranih čitatelja olakšava rad u okviru ove materije. Omogućuje i simulacije čime potiče analitičku komponentu i alternativne pristupe u koncepciji, toliko važne za kreiranje inovativne komponente budućih stručnjaka iz područja turizma.

Posebno zahvaljujem prof. dr. sc. J. Periću na koautorstvu sadržaja 5. poglavlja.

Najveću zahvalnost dugujem autorima svih radova korištenih pri izradi djela i suradnicima koji su mi pomogli u prikupljanju građe.

Hvala studentima na pokazanom zanimanju za područje strateškog upravljanja turizmom i organizacijom, jer su mi upravo oni bili najveće nadahnuće i motivacija.

I na kraju, sva su pitanja, mišljenja i sugestije dobrodošli.

Opatija, veljača 2005.

prof. dr. sc. Vinka Cetinski

1. UVOD

Turizam je kao rijetko koja djelatnost osjetljiv na utjecaje iz makrookruženja čija se neizvjesnost tijekom desetljeća povećava, što utječe na porast osjetljivosti svih subjekata na svim razinama upravljačke piramide turizma. U uvjetima neizvjesnosti strateško upravljanje dobiva na značenju i predstavlja nezaobilazan upravljački koncept na svim upravljačkim razinama sustava upravljanja u turizmu općenito u svijetu, a u Hrvatskoj posebno. Pojedina istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da jedino integrirani pristup strateškom upravljanju odnosno kvalitetna primjena strateškog upravljanja na makrorazini, mezorazini i mikrorazini, kroz vertikalno i horizontalno povezivanje sustava i njegovih dijelova, omogućuje gospodarsku optimizaciju cjelokupnog sustava upravljanja turizmom.

Zato je važno predviđajući daljnji razvoj trendova razviti odgovarajuće strategije na svim razinama, s ciljem povećanja konkurentnih prednosti u prvom redu turističkih destinacija te pojedinih subjekata i to na duži rok. Činjenica je da se konkurentnost stvara u turističkim destinacijama i to na osnovi konkurentnih prednosti koje nastaju kao rezultat niza konkurentnih aktivnosti usmjerenih na obavljanje sličnih aktivnosti bolje nego što ih obavlja konkurent i iznad svega različitih aktivnosti koje nude najbolju vrijednost na tržištu uz najmanji napor odnosno uloženi trud. U ovom radu polazi se od toga da se konkurentne aktivnosti, njihova efikasnost i konkurentni dijament (uvjeti, povoljna atmosfera i dr.), mogu stvoriti u destinaciji jedino uz snažno partnerstvo među sudionicima u javnom i privatnom sektoru koji u njoj djeluju. Uspjeh destinacije funkcija je više međuzavisnih komponenti, a ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom turističke destinacije poznatom kao IQM. *Cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije* ili *Integrated Quality Management* podrazumijeva ne samo razinu zadovoljstva turista pojedinim turističkim uslugama, već i zadovoljstvo neopipljivim čimbenicima, kao naprimjer gostoljubivošću, sigurnošću, zaštitom i čistoćom.

Stoga su upravljački koncepti poput master planova razvoja turizma odnosno glavnih planova razvoja u destinaciji nužnost i predstavljaju s jedne strane okvir za planiranje razvoja turizma na razini turističkih subjekata kao i platformu za vertikalno povezivanje subjekata na ostalim razinama sustava upravljanja u turizmu.

Temeljna je svrha svakoga poslovnog sustava smanjiti razinu iznenađenja i povećati razinu predvidljivosti kako bi se bolje prilagođavao izmjenjivim uvjetima okruženja s jedne strane i ostvarila bolja i kvalitetnija kontrola budućeg razvoja. Zato je nužno uspostavljanje modela upravljanja i organizacijske dinamike koja ima za cilj proučavanje promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama. Svrha je organizacijske dinamike “suočavanje s nepredvidljivošću”. U današnjim promjenjivim uvjetima okoline primjenom koncepcije upravljanja projektima (*project management*) u poslovanju, poslovni će sustav stvoriti mogućnost prilagodbe novonastalim zahtjevima tržišta i na taj način osigurati svoj opstanak, profitabilnost i održivost na duži rok.

2. TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE STRATEŠKOG UPRAVLJANJA

2. 1. Definiranje pojmova

Prema definiciji WTO (Svjetske turističke organizacije, *Tourism Policy and International Tourism in OECD Member Countries*, Pariz, 1992, str. 194) pojam “turizam” obuhvaća aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan uobičajene sredine i to neprekidno do najviše godinu dana, radi provođenja slobodnog vremena, te zbog poslovnih i drugih razloga. U ovom se radu upotrebljava u smislu skupa odnosa i pojava vezanih uz aktivnost turista.

Pojam “turistički resursi” skupni je naziv za potencijalne i realne atrakcije, za turističku infrastrukturu i suprastrukturu, za turističke agencije, turističku organiziranost destinacije, turističke kadrove i slično (Kušen E. (1996) *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam 48/3, Zagreb, 1996. str. 317).

Pojam “turističke atrakcije” označava temeljni turistički resurs svake turističke destinacije koji određuje i uvjetuje strukturu i veličinu njezine turističke ponude. Valorizacija turističke atrakcijske osnove u destinaciji provodi se za svaku atrakciju pojedinačno na način da se razvrstavaju na vrste i podvrste uz opis, kako bi se mogle prepoznati, zatim kategoriziraju s ciljem isticanja važnosti i privlačnosti te se procijeni razdoblje u kojem je atrakcija privlačna za turiste (Kušen, E. *Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir*, Turizam 48/3, Zagreb, 1996. str. 323).

Pod pojmom “turistički subjekti” podrazumijevaju se subjekti u hotelijerstvu i restoraterstvu koji su u funkciji turističke djelatnosti.

Pod pojmom “turistička destinacija” podrazumijeva se mjesto intenzivnog okupljanja turista zbog različitih koristi koje im pruža, a koje predstavljaju determinante njezine turističke atraktivnosti (Weber, S., Mikačić, V. *Determinante atraktivnosti turističkih destinacija županija u Hrvatskoj*, Turizam, vol. 43. (3-4), Zagreb, 1995.). Ona se može

definirati i kao skup raznorodnih turističkih i srodnih subjekata koji gostima destinacije pružaju složeni turistički proizvod i na čijem se prostoru odvija cjelokupno turističko iskustvo. Tu se nalaze turistički resursi i privlačnosti, infrastruktura, oprema, uslužna poduzeća, drugi prateći sektori i upravna tijela čije integrirane i koordinirane aktivnosti omogućuju pružanje iskustva klijentima.

Samo integriranim pristupom strateškom upravljanju, horizontalnim i vertikalnim povezivanjem elemenata svih podsustava cjelovitoga upravljačkog sustava, može se postići stvarni i na dugi rok za subjekte u sustavu upravljanja turističkim ugostiteljstvom pozitivan rezultat, koji će biti mjerljiv u tržišnom i financijskom smislu. Odnosi se to na subjekte koji su uključeni u proces strateškog upravljanja turističkim ugostiteljstvom na trima temeljnim upravljačkim razinama: makrorazini (nacionalnoj), mezorazini (regionalnoj i destinacijskoj) i mikrorazini (turističko-ugostiteljska poduzeća).

“Pojam ‘održivi razvitak’ predstavlja onaj razvitak koji ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa što razvoj čine mogućim i jedini je oblik razvitka koji sebi smijemo dopustiti, naprosto ne postoji drugi izbor” (izgovorio L. Misra na 10. generalnoj skupštini WTO-a 1993.). Svjetska turistička organizacija tiskala je 1993. godine smjernice za lokalne planere pod nazivom “Održivi razvoj turizma”, kao konkretan i na lokalnoj razini upotrebljiv prilog planiranju održivog razvitka turizma, koji se temelji na pretpostavci da su partneri u održivom razvitku turizma turističko gospodarstvo, institucija zaštite okoliša i lokalna zajednica sa zajedničkim ciljem poboljšanja kvalitete života u turističkoj destinaciji.

Pod “kapacitetom kvalitete turističkog doživljaja” odnosno “okolišnim prihvatnim kapacitetom” podrazumijeva se maksimalni stupanj korištenja prostora određene turističke atrakcije, odnosno turističke destinacije u smislu broja turista, turističkih aktivnosti te turističke infrastrukture i suprastrukture, koje se u tom prostoru mogu nalaziti istodobno, a da korisnici tog prostora ne osjete da im kvaliteta turističkog doživljaja opada niti da prostor gubi prvobitnu privlačnost u njihovim očima. Procjena prihvatnoga kapaciteta u okviru koncepta upravljanja prostorom važan je instrument s naglašenom ulogom u prostornom planiranju.

“Razvojni turistički plan” predstavlja koncept turističke prostorne organizacije usklađen s nalazima tržišta i u javnom postupku usklađen s načelima održivog razvitka, s interesima ostaloga gospodarstva, lokalnog stanovništva kao i sa stavovima lokalne uprave i samouprave.

Pod pojmom “strategija” destinacije podrazumijeva se odabir i pažljivo upravljanje “resorom sektora” stvaranjem specifičnih konkurentnih prednosti za svaki sektor. Svaki od njih, kako bi bio uspješan, zahtijeva specifično turističko iskustvo koje zahtijeva specifične konkurentne aktivnosti i specifični konkurentni dijament.

Destinacije se istodobno natječu u različitim sektorima i u svakom moraju razviti specifične konkurentne prednosti. Skupina ljudi koja traži slična turistička iskustva čini “kategoriju potražnje” npr. iznajmljivanje jahti, odmor u gradu, na selu, zdravlje, golf itd.).

Postoji specifična kategorija proizvoda odnosno usluga (istog imena) za svaku kategoriju potražnje. Zbir obiju kategorija (potražnje i proizvoda/usluga) čini “tržište”, a poduzeća koja opslužuju to tržište, “sektor”.

Svaki je sektor podložan specifičnim “konkurentnim silama” i zbog toga ima specifičnu potencijalnu prosječnu zaradu koja ga čini više ili manje privlačnim. Profiti koje ostvaruju destinacije u specifičnim sektorima mogu se podijeliti na one koji su rezultat prosječne zarade konkurenata u sektoru protiv kojega se destinacija natječe i profite koji su povezani uz sposobnost boljeg rada od prosječnog u sektoru vršeći prodaju na tržištu po višoj cijeni i radeći uz niže proizvodne troškove.

Pod “konkurentnim aktivnostima” podrazumijevaju se aktivnosti kojima se gradi konkurentna prednost, a usmjerene su prema obavljanju sličnih stvari bolje nego što ih rade konkurenti, i iznad svega, obavljanjem različitih stvari od onih koje rade konkurenti.

Konkurentnost se gradi u turističkim destinacijama, a “turističko iskustvo” obično se događa na prilično malim geografskim područjima tradicionalno poznatima kao “destinacije”. To su mikroregije u kojima se stvara sustav vrijednosti i o kojem ovisi hoće li “turističko iskustvo” biti konkurentno. To su cjeline u kojima se provode ili neprovode konkurentne aktivnosti različite od onih koje nude konkurenti u kojima je turistička industrija pod utjecajem, bilo pozitivnim ili negativnim, vlastitoga “konkurentnog dijamanta”.

“Konkurentni dijamant turističke destinacije” podrazumijeva stanje kada turistička destinacija pruža optimalne uvjete poduzećima, potražnji, proizvodnim faktorima i javnom sektoru za obavljanje svojih konkurentnih aktivnosti. Destinacije stvarno poboljšavaju svoju operativnu efikasnost i kvalitetu svojega strateškog pozicioniranja kada imaju koristi od “konkurentnog dijamanta”.

“Lanci vrijednosti” predstavljaju aktivnosti koje stvaraju vrijednost u bilo kojem poduzeću, destinaciji i podijeljeni su u kategorije: u svakoj od njih provode se različite aktivnosti. Proizvodni lanac je sustav samostalnih međuaktivnosti povezanih određenim vezama. Dvije aktivnosti su zavisne jedna od druge ako način na koji je jedna učinjena utječe na troškove ili produktivnost druge.

Pravilno upravljanje vezama velik je izvor konkurentne prednosti. Turističke destinacije imaju ovdje veliku mogućnost za poboljšanje svoje konkurentnosti.

Lanac vrijednosti svakog poduzeća ili pružaoca usluga u destinaciji dio je većeg lanca aktivnosti koji nazivamo “sistem vrijednosti destinacije”, a on uključuje lance vrijednosti

stotine dobavljača, distributera i klijenata. Velike se konkurentne prednosti mogu postići poboljšavanjem veza između različitih lanaca vrijednosti (unutar lanca destinacije ali i izvan destinacije). Suradnja sudionika u lancu vrijednosti u turizmu je potrebna nego u drugim sektorima zbog postojanja drugih “regionalnih” sustava vrijednosti koji proširuju smisao suradnje čak do suradnje “polazište — destinacija”. Percipirana vrijednost bilo kojega turističkog iskustva rezultat je kombinacije puno lanaca vrijednosti koji se odnose na kupnju putovanja prema destinaciji.

Više od 50% lanaca vrijednosti potječe iz javnog sektora (informacije u zemlji porijekla, zračne linije, željezničke, lučke i aerodromske usluge, telekomunikacije, medicinske usluge, lokalni prijevoz, oprema i infrastruktura turističkih privlačnosti, itd) te je zbog toga potrebna tijesna suradnja javnog i privatnog sektora kako bi destinacija bila konkurentna. Mnoga se turistička iskustva događaju u više zemalja ili različitih regija/destinacija unutar jedne zemlje, te suradnja između javnog i privatnog sektora postaje nadnacionalna i nadregionalna. Danas velik broj turističkih lanaca vrijednosti uključuje sudionike koji se ne nalaze samo na određitu već i u zemlji porijekla. Zbog toga se konkurentna suradnja ne mora odvijati samo između javnog i privatnog sektora u destinaciji već i između javnog i privatnog sektora na tržištu zemlje porijekla.

Sustav vrijednosti destinacije mjeri se pomoću količine novca koju su klijenti spremni platiti za doživljavanje turističkog iskustva na tom mjestu. Profiti nastaju kada je stvorena vrijednost veća od troškova aktivnosti potrebnih za njihovo kreiranje. Kako bi se postigla prednost nad ostalim destinacijama te se aktivnosti trebaju obavljati uz niže troškove ili na način da stvaraju diferencijaciju i postignu višu prodajnu cijenu.

“Partnerstvo” je ključni faktor za poboljšanje veze između lanaca vrijednosti i za stvaranje novih, različitih konkurentnih aktivnosti za izgradnju snažnoga konkurentnog pozicioniranja.

Ovaj kompleksni proces može se uspješno provesti samo tijesnim, sofisticiranim partnerstvom između mnogih i različitih sudionika u javnom i priatnom sektoru koji djeluju u destinaciji.

Konkurentnost je specifična za svaki konkurentni sektor i može jedino biti izgrađena kao rezultat tijesne suradnje između članova (javnih i privatnih) destinacije.

Prethodno navedeni pristup načinima na koje se konkurentnost javlja i načinima na koje konkurencija može biti izgrađena, vodi k novom obrascu pomoću kojeg treba voditi konkurenciju u turizmu, odnosno novom modelu upravljanja destinacijom.

Pod pojmom “ *cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije*” (IQM — *Integrated Quality Management*), podrazumijeva se ne samo razina zadovoljstva turista pojedinim turističkim uslugama, već i zadovoljstvo neopipljivim čimbenicima, kao naprimjer gostoljubivošću, sigurnošću i zaštitom, čistoćom. Uspjeh destinacije je stoga,

funkcija više međuzavisnih komponenti. Ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom turističke destinacije.

Pod pojmom “*benchmarking*” podrazumijeva se proces, način, metoda, sredstvo kontinuiranog prikupljanja informacija, analiza i primjena informacija. *Benchmarking* znači učenje od najboljih u struci i unapređivanje kvalitete vlastita poslovanja. Prema predmetu i načinu usporedbe uglavnom se razlikuju interni, eksterni i generički, odnosno konkurentski i funkcionalan *benchmarking*.

“Organizacijska dinamika” podrazumijeva proučavanje promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama.

Pod pojmom “projektni menadžment” podrazumijeva se umjetnost vođenja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa kroz životni ciklus projekta korištenjem suvremenih menadžmentskih tehnika kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi, troškovi, termini, kvaliteta i zadovoljstvo sudionika u projektu (prema: *Project Management Institute*, 4 Campus Blvd, Newtown Square, PA 19073; preuzeto iz: Cleland, D. I.: *Project Management: Strategic Design and Implementation*).

Pod “organizacijskom strukturom” podrazumijeva se sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa, unutar svakoga pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja.

“Projektiranje organizacije” predstavlja proces uspostavljanja i izgradnje između proizvodnih faktora, oblikovanja organizacijskih postupaka i izbora organizacijskih sredstava. Rezultat projektiranja je organizacijski model kao željeno organizacijsko stanje. Prilikom projektiranja organizacijske strukture potrebno je poći od pristupa koji se temelji na sistemskoj analizi.

“Destinacijska menadžmentska kompanija” (prema: ADME — *Association of Destination Management Executives*) predstavlja profesionalnu uslužnu kompaniju koja raspolaže širokim znanjem o lokalnim specifičnostima, ekspertizama i resursima, specijaliziranim za kreiranje i implementaciju susreta, konferencija i drugih događaja (*event*), putovanja, transporta i logističkih programa.

2.1.1. Pojmovno određenje strateškog upravljanja

Strateško upravljanje predstavlja skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća (Ekonomski leksikon, 1995.). Mnogo autora pokušalo je analizirati razna poduzeća i objasniti što neka od njih čini uspješnima te opisati upravljačke procese koji pridonose tom uspjehu.

2.1.2. Definicije strateškog upravljanja

1995. T. L. Wheelen i J. D. Hunger u *Strategic Management and Business Policy* (Addison—Wesley Publishing Company, Reading, str. 3-4) kažu: “Strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i aktivnosti koje određuju dugoročno poslovanje poduzeća. Strateško upravljanje, kao područje istraživanja, uključuje sustavnu brigu o poslovnoj politici sa snažnim naglaskom na okruženje i strategije”. Wheelenov i Hungerov model upravljanje fokusira na definiranje i provođenje strateškog upravljanja a zasniva se na interakciji ovih elemenata: iščitavanje okruženja, oblikovanje strategije, primjena strategije te procjena i nadzor. Zbog normativnosti i nedovoljne fleksibilnosti ovog modela ne omogućuje se dovoljna primjenjivost u raznorodnim poduzećima u suvremenim uvjetima budući da ne uvažava složenost suvremenih struktura. Naglasak je na tome kako bi strateško upravljanje trebalo funkcionirati, a ne kako bi se stvarno trebalo primijeniti. Radi se o klasičnom modelu koji je fokusiran na strateško upravljanje sa svrhom izbjegavanja iznenađenja putem razvoja tehnika i postupaka dugoročnog planiranja, vizije i misije postojanja zajedničke kulture.

1997. model R. D. Stacey prikazan u djelu *”Strateški menadžment i organizacijska dinamika”* uvažava sve elemente suvremenih struktura i radikalno je inovativan u odnosu na Wheelenov i Hungerov model. Temeljna mu je svrha smanjiti razinu iznenađenja i povećati razinu predvidljivosti. Time bi se poduzeća bolje prilagođavala izmjenjivim uvjetima okruženja i ostvarila bi se bolja i kvalitetnija kontrola budućeg razvoja. Svrha je ovog modela ”suočavanje s nepredvidljivošću”. Autor promatra organizacijsku dinamiku, proučava promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama.

2001. Sanja Čizmar u doktorskoj disertaciji *”Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj”* (Zagreb, str. 12.) kaže: “Strateško upravljanje predstavlja trajan upravljački proces koji se bavi dugoročnim aspektima poslovanja organizacije i njezina održanja te učvršćenja položaja u brzo mijenjajućem okruženju, a na temelju stalnog usklađivanja organizacije i strategija unutar organizacije”. Autorica predlaže model strateškog upravljanja turističkim ugostiteljstvom u Hrvatskoj u uvjetima izlaska iz krize i tržišnog oporavka, koji ima za cilj gospodarsku optimizaciju na svim upravljačkim razinama (makrorazini, mezorazini i mikrorazini) te podizanje efikasnosti svih subjekata, kao i ostvarivanja perspektivnog razvoja.

2. 2. Znanstvena utemeljenost i razvoj znanstvene misli o upravljanju

Jedna je od najcitiranijih definicija znanosti ona Weihricha i Koontza, “Menadžment” Mate, Zagreb 1994., str. 12: “Znanost je organizirano znanje”. U skladu s tim i upravljanje

se, odnosno menadžment, kao multidisciplinarno znanje i vještina koja se služi analizama i sintezama, indukcijom i dedukcijom, eksperimentima, dokazivanjem i opovrgavanjem, definiranjem, dakle znanstvenim metodama, a k tomu funkcionira samo uz dobru organizaciju, može nazvati primijenjenom znanostu.

U najširem smislu upravljanje se povijesno može pratiti od postanka ljudskoga roda, odnosno od početka života u organiziranim skupinama, zajednicama, obiteljima. Svaka je od tih skupina morala imati određen, s današnjega gledišta primitivan oblik organizacije i vodstva, dakle upravljanja. U neolitskoj se organizaciji upravljalo uz pomoć običaja, vijeća i konsenzusa (M. Buble "Management" Ekonomski fakultet Split, 2000.).

Stare su civilizacije odavno otkrile neka od načela učinkovita upravljanja, koja i danas vrijede: od sumerske (5000. godina pr. Kr.) koja je poznavala profesionalnu upravljačku strukturu, egipatske (između 5000. i 4000. g. pr. Kr.) u kojoj je postavljena centralizirana organizacijska struktura, a bio je poznat i princip upravljanja uz pomoć "terapije kroz razgovor", što se smatra praoblikom *fair-play managementa*, zatim babilonske u kojoj je nastao čuveni Hamurabijev zakonik, pa kineskih prvih zamisli o moralu i standardima odgovornosti (Konfucije), do starih Grka i prvih načela demokracije, te starih Rimljana koji su prvi oblikovali birokratsku organizaciju utemeljenu na načelima stroge subordinacije, a ondje se rodila i prva zamisao o korporaciji (M. Buble "Management" Ekonomski fakultet Split, 2000.).

Suvremeno se, međutim, shvaćanje upravljanja i razvoj znanosti o upravljanju, prati od kraja 19. stoljeća, odnosno znanost o upravljanju smatra se znanostu 20. stoljeća. Menadžment prvi spominje Frederick Winslow Taylor u svome radu *Shop Management* i smatra se utemeljiteljem, ocem znanstvenoga menadžmenta. Taylor je proučavao problem efikasnosti, proizvodnosti rada, smanjenja troškova i povećanja dobiti, ali ne na teret radnika, već uz povećanje njihove plaće. Njegove su teze:

- postupanje nasumce treba ustupiti mjesto znanosti, odnosno organiziranomu znanju,
- suradnja umjesto kaotičnoga individualizma,
- sklad umjesto nesklada,
- rad i maksimalni rezultati umjesto ograničenog outputa,
- maksimalan razvitak svih radnika za prosperitet njih samih i njihova poduzeća.

Nakon Taylora, kako kaže Buble (2000., str. 29), nastaje prava "džungla teorija menadžmenta". Weirich i Koontz (1994.) teorije o menadžmentu dijele u tri skupine: na one s konvencionalnim pristupom i one nekonvencionalne, te suvremene.

Konvencionalan pristup menadžmentu objedinjuje tradicionalne, klasične i neoklasične teorije, a nekonvencionalan one koje nisu tipične ni uobičajene u radnoj praksi.

Suvremeno poduzeće postoji i djeluje u interakciji s okruženjem i velikim brojem unutarnjih i vanjskih čimbenika, te je prisiljeno stalno unapređivati kvalitetu svojih proizvoda, procesa i zaposlenika, ukratko upravljati svojom (potpunom, cjelokupnom) kvalitetom – TQM, odnosno iz temelja reorganizirati svoje procese (BPR) i/ili se kontinuirano obrazovati, učiti (učeca organizacija), te na taj način stjecati trajnu konkurentsku prednost. Tablica 1 prikazuje konvencionalne, nekonvencionalne i suvremene teorije s njihovim najistaknutijim teoretičarima.

Tablica 1 Teorije menadžmenta

KONVENCIONALAN PRISTUP	NEKONVENCIONALAN PRISTUP
Pristup univerzalnom procesu (H. Fayol)	Atributi savršenosti (T. J. Peters, R. H. Waterman)
Operacionalni pristup (F. W. Taylor)	Model vječno uspješne organizacije (P. Crosby – <i>TQM</i>)
Bihevioralni pristup (Hawthorneove studije, E. Mayo, P. Follett, D. McGregor)	SUVREMENE TEORIJE MENADŽMENTA
Sistemska pristup (P. Drucker, L von Bertalanffy)	
Kontingencijski pristup (Fiedler, Chandler, Woodward, Mintzberg, Kreitner)	

Autor: prema: Buble, M: *Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.*

Iz “džungle teorija” nastao je i velik broj znanstvenih djela o upravljanju, odnosno menadžmentu, što govori o složenosti teme i mnoštvu putova i načina njezina sagledavanja. Tablica 2 nudi pregled onih najvažnijih.

Tablica 2 Pregled razvoja znanstvene misli o upravljanju

AUTOR/DJELO (GODINA IZDANJA)	DOPRINOS ZNANOSTI O UPRAVLJANJU
F. W. TAYLOR , <i>Shop Management</i> (1903.), <i>Principles of Scientific Management</i> (1911.), <i>Testimony Before the Special House Committee</i> (1912.)	Otac <u>znanstvenoga menadžmenta</u> ; primjenom znanstvene metode želio je povećati proizvodnost i efikasnost u proizvodnji, te povisiti radničke plaće
H. L. GANTT (1901.)	Tvorac metode statističke kontrole proizvodnje; razvio je Ganttov dijagram, osmislio sheme učinka za operative, strojeve i procese omogućivši simultanu usporedbu više djelatnosti, njihovih troškova, gubitka vremena, zastoja i sl. ; naglasio potrebu za obukom
F. I L. GILBRETH (1900.)	Proučavali vrijeme i pokret u radnim uvjetima; izučavali ljudske aspekte rada, razumijevanje osobnosti i potreba radnika

HENRI FAYOL , <i>Administration Industrielle et Generale</i> (1916.)	Utemeljitelj <u>suvremene teorije operacijskoga menadžmenta</u> ; tvrdio je kako sve organizacije poduzimaju 5 oblika aktivnosti: tehničke, komercijalne, sigurnosne, financijske i knjigovodstvene, te upravljačke; upravljačka (menadžerska) funkcija dijeli se na: planiranje, predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje; 14 načela upravljanja: specijalizacija i podjela rada, jedinstvenost naređivanja, povezivanje autoriteta s odgovornošću, pravedan interni disciplinski sustav, postavljanje ciljeva kroz cijelu organizaciju, centralizacija planova, uporaba organizacijskih grafikona i opisa radnih mjesta, stvaranje stabilnih radnih skupina, te sigurnost rada za osoblje
H. MUNSTERBERG (1912.)	Primjena psihologije u industriji i upravljanju (menadžmentu)
W. D. SCOTT (1911.)	Primjena psihologije u oglašavanju, marketingu, te kadrovskim poslovima
M. WEBER (1946.)	Teorija birokracije – birokracija je najučinkovitija od svih organizacijskih oblika jer postoje mnoga pisana pravila, standardne procedure, potpuna odvojenost naređivanja i provedbe
VILFREDO PARETO (1896./1917.)	Začetnik pristupa organizaciji i upravljanju koje proizlazi iz društvenih sustava
E. MAYO I F. Z. ROETHLISBERGER (193.)	<u>Škola međuljudskih odnosa</u> ; nastala kao reakcija na znanstveni menadžment i na klasičan pristup upravljanju; u pogonu Western Electric Company u Hawthorneu proučavali su utjecaj društvenih stavova i odnosa radnih skupina na rezultate rada
C. BARNARD , <i>The Functions of the Executive</i> (1918.)	<u>Teorija sustava</u> ; promatra organizacije kao cjeline sastavljene od međusobno povezanih podsustava koji zajednički prerađuju <i>input</i> rada, materijala, financija i ostalih resursa u <i>output</i> dobara i usluga; zadatak je menadžera održavati sustav suradničkoga rada u formalnoj organizaciji; predložio sveobuhvatan pristup upravljanju utemeljen na društvenim sustavima
F. FIEDLER (1967.)	<u>Kontingencijska (situacijska) teorija</u> ; ljudi ne postaju vođe samo zbog osobnih značajki nego i zbog različitih situacijskih faktora, te interakcije s članovima skupine
SUVREMENA MISAO O MENADŽMENTU	
P. F. DRUCKER (1974.)	Obradio mnoge opće teme o upravljanju
W. E. DEMING	Uveo provjeru kvalitete u Japanu
L. PETER (1969.)	Teza: zaposlenici se promiču do one razine na kojoj više nisu kompetentni
W. OUCHI (1981.)	Raspravlja o odabranim japanskim upravljačkim praksama, prilagođenima američkoj sredini
H. MINTZBERG (1973.)	<u>Teorija menadžerskih uloga</u> ; tvrdi da menadžeri obavljaju 10 uloga, podijeljenih u 3 skupine: međuljudske, informacijske i uloge odlučivanja
McKINSEY & Co.	<u>Teorija 7S</u> : strategija, struktura, sustavi, stil, kadrovi, zajedničke vrijednosti, vještine

T. PETERS I R. WATERMAN (1982.)	Obilježja vrsnih poduzeća
--	---------------------------

Autor: prema: Weihrich i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str. 32-33 i Benett: Management, Informator, Zagreb, 1994., str. 3-12

2. 3. Strateško upravljanje u uslužnim djelatnostima

Kao što to sama riječ kaže, uslužne se djelatnosti temelje na usluzi, dakle nečemu nematerijalnome, neopipljivome, nemjerljivome, raznolikome, nečemu što se ne može uskladištiti, što nastaje i isporučuje se istodobno, ali ne nužno na istome mjestu. Tome treba dodati i velik udio ljudskoga rada o čijoj kvaliteti ovisi kvaliteta usluge.

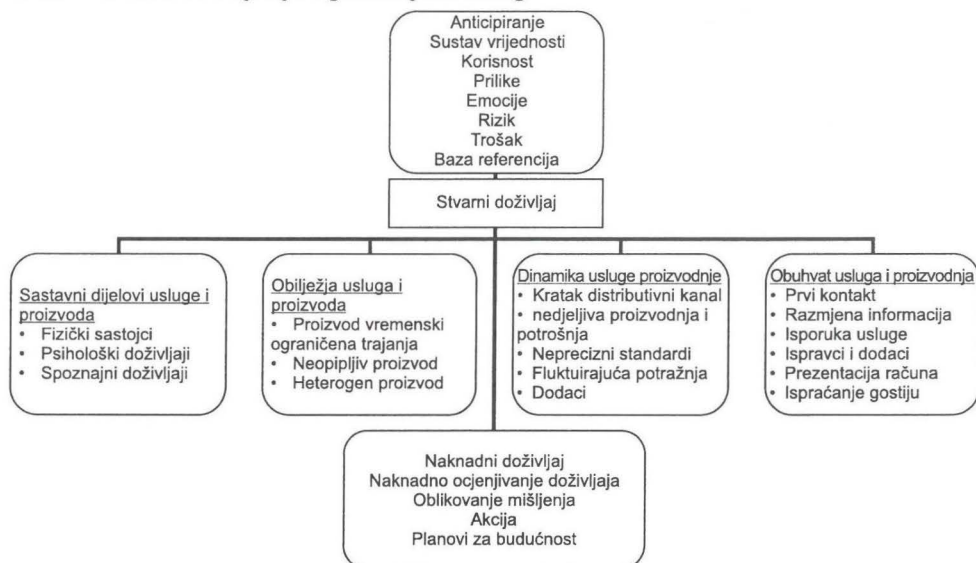
Stoga se (strateško) upravljanje u uslužnim djelatnostima, a one čine srž (*core business*) turizma, razlikuje od (strateškog) upravljanja u drugim djelatnostima, čiji su proizvodi mjerljivi, opipljivi, uskladištivi.

U uslužnim je djelatnostima teško (nemoguće) agregirati ukupnu potražnju kako bi se odredila odgovarajuća količina usluga koju bi trebalo isporučiti tržištu. Također "proizvodnju" usluga nije moguće centralizirati, ona je disperzirana, usluge se "proizvode" i prodaju istodobno ondje gdje postoji potražnja za njima, u restoranima, hotelima, agencijama, prometu. Stoga je krivulja potražnje u uslužnim djelatnostima kratka vijeka, gotovo trenutačna - usluge je nemoguće uskladištiti i nuditi ih onda kada za njima poraste potražnja. Ponuda usluga ovisi o mjestima, objektima u kojima se pružaju, o kvaliteti tih objekata i, jednako ili možda i važnije, kvaliteti osoblja.

U uslužnim je djelatnostima gotovo podjednako važno ulagati u podizanje kvalitete objekata u kojima se pružaju usluge, kao i u edukaciju osoblja. Slika 8 prikazuje model obavljanja ugostiteljske usluge, gdje je vidljiva njezina složenost i podložnost utjecaju mnogih čimbenika.

Pri oblikovanju modela strateškog upravljanja u uslužnim djelatnostima potrebno je poznavati i razumjeti sljedeće:

- prirodu i razinu ulaganja potrebnih za razvoj djelatnosti,
- prirodu i vrstu ljudskih potencijala potrebnih za određenu djelatnost (imajući na umu značenje ljudskoga čimbenika u uslužnim djelatnostima),
- prirodu tržišta na kojima se usluge nude,
- procese uspostavljanja prioriteta i mogućih supstituta usluga koje se nude,
- specifične organičavajuće čimbenike u određenoj djelatnosti,
- učinak "novoga proizvoda" i njegov utjecaj na stupanj konkurentnosti ponuđača usluga,
- spoznaju o nepostojanju potpune prevlasti jedne uslužne djelatnosti na dugi ili srednji rok.

Slika 1 Model obavljanja ugostiteljske usluge

Autor: prema: Olsen, Tse, West, 1992., str. 6

Iz navedenoga proizlazi kako nije moguće oblikovati jedinstven obrazac strateškog upravljanja u uslužnim djelatnostima, nego je potrebno slijediti posebnosti svake od njih, odnosno razumijevati opće i posebne značajke ugostiteljstva, hotelijerstva, putničkih agencija, turoperatora, prometnih i drugih djelatnosti, te različitih institucija (u kulturi, obrazovanju, pa i upravi), koje isključivo ili komplementarno sudjeluju u oblikovanju ponude turističkoga sektora u destinaciji.

3. RESURSNA OSNOVA I ATRAKCIJE

“Bez turističkih atrakcija ne bi bilo turizma, ali bez turizma ne bi bilo turističkih atrakcija!” — sintagma je C. A. Gunna (1998), koja najbolje potvrđuje tezu da su turističke atrakcije (potencijalne i realne) temeljni turistički resurs.

Turističke atrakcije (potencijalne i realne) stoga su temeljni turistički resurs svake turističke destinacije koji određuje i uvjetuje strukturu i veličinu njezine turističke ponude. Bit turističkih atrakcija snažno je određena turističkim potrebama, turističkim motivima i turističkim aktivnostima. Brži i veći razvitak “novog turizma”, na tragu održivog razvoja, značajno će ovisiti o brzini cjelovite identifikacije, valorizacije i zaštite turističke atrakcijske osnove u destinaciji.

Turističke atraktivnosti i turističke atrakcije komplementarni su termini koji zajedno označavaju turističke privlačnosti: atraktivnosti — one koje još nisu dostupne turistima, te atrakcije — one koje su već dostupne turistima. Potencijalne turističke atrakcije i realne turističke atrakcije također su komplementarni termini koji zajedno označavaju turističke privlačnosti.

3. 1. Razvoj turističkih atrakcija

CILJ razvoja atrakcija znači pomak u odabiru, oplemenjivanju ili poboljšanju turističkog “proizvoda”, upotpunjavanje sadržaja i procjenu postojećih i potencijalnih atrakcija koje će privući posjetitelje zajednici ili regiji.

Atrakcije su razlozi putovanja posjetitelja i središte interesa turista.

Raznolikost atrakcija može se stvoriti na osnovi sredstava i aktivnosti, kao što su prirodne blagodati, povijest i kultura, umjetnost, festivali i događaji, te ostali antropološki resursi.

Atrakcije moraju biti određene i vrednovane da bi se pobliže odredila njihova osnova:

Cjelovitost svake atrakcije mora biti postojana da bi one održale ili povećale svoju snagu privlačnosti.

Višestruke atrakcije na jednom području mogu upotpunjavati i unaprijediti jedna drugu, ili konkurirati i naškoditi jedna drugoj.

Atrakcija zahtijeva pažljivo upravljanje da bi se osiguralo zadovoljstvo posjetitelja.

U samom središtu razmatranja nalaze se elementi koji utječu na integritet atrakcije i njezinu procjenu, a to su:

- Kvaliteta proizvoda,
- Osobite i jedinstvene karakteristike,
- Izvornost i naglašeno “značenje mjesta”,
- Aktivnosti za posjetitelja.

Snaga privlačnosti atrakcija ovisi o:

- Udaljenosti koju će posjetitelj prijeći,
- Motivaciji posjetitelja za putovanjem.

Paket atrakcija određene destinacije odnosno ukupna količina svih atrakcija sastoji se od:

- Odnosa atrakcija jedne prema drugoj (pozitivno, neutralno, negativno),
- Tržišnim okolnostima (potencijalna potrošnja, usporedivost),
- Pogodnosti imidža destinacije (identitet, teme).

Upravljanje atrakcijom uključuje:

- Razvojni plan,
- Ponudu aktivnosti posjetiteljima u kojima mogu sami sudjelovati,
- Upravljanje ambijentom koji okružuje atrakciju.

Potrebne aktivnosti i proces istraživanja radi prepoznavanja čitava niza, postojećih i potencijalnih atrakcija jesu:

- **identifikacija i popis atrakcija**, kategoriziracija na prirodne i panoramske izvore, povijest i kulturu, umjetnost, festivale i događaje, antropološke resurse i atrakcije na osnovi lokalne ekonomije, jednako kao i usluge ili elementi prijevoza koji mogu funkcionirati kao atrakcija za sebe. Identifikacija atrakcija ide dalje od jedostavnog prepoznavanja mjesta i mogućnosti. Ona također naglašava proširenje mogućnosti turističkih aktivnosti. Opisivanje posebnosti atrakcije, kao što su udaljenost od grada, dnevni kapacitet, godišnje doba odvijanja aktivnosti, tip gostiju kojima je namijenjena, uvjete, itd., kao pomoć u promišljanju o mogućnostima;
- **procjena** kvalitete svake pojedinačne atrakcije, posebnosti, autentičnosti, spleta aktivnosti i snage privlačnosti;
- **kreiranje paket-usluga atrakcije** – bit atrakcije – u okvirima kako one međusobno odgovaraju i pogodnostima za izgradnju imidža destinacije u kojoj se atrakcije nalaze;
- **rasprava i promišljanje** kako atrakcijom poboljšati iskustvo posjetitelja.

Atrakcije su razlozi turističkih posjeta određenom području, stoga industrija putovanja ne može opstati ako nema razloga zbog kojeg ljudi dolaze u destinaciju. Svaka destinacija

ima vlastiti, jedinstveni izvor za posjetitelje atrakcija. Te se mogućnosti mogu razviti i poboljšati. Današnje tržište višenamjenskim putovanjima zahtijeva da se pozornost usmjeri prema kreiranju slojevitih privlačnosti. Što više destinacija posjetiteljima nudi estetski privlačnih atraktivnosti, to više atrakcije poboljšavaju njihove mogućnosti za dobit od putovanja.

Atrakcije privlače turiste od jedne destinacije do druge, a njihova kvalitetna koncentracija pomaže u dužem zadržavanju gostiju, što znači i veću potrošnju.

Postoje mnoge vrste **turističkih atrakcija**. Žestoka konkurencija između destinacija za zadržavanje turističkog prometa primorava ih na nužno sagledavanje svih mogućnosti u cilju odabira posebnog proizvoda koji će pomoći osvojiti pozornost potrošača.

Stoga, može se reći da destinacije imaju niz **prirodnih i slikovitih vrijednosti**. Bit atrakcije posve je različita između planinskih i nizinskih destinacija, ali u oba slučaja okolina kao vanjski okvir za turističke aktivnosti veoma je važan dio ponude.

Prirodni resursi mogu biti ambijenti za različite **rekreativne aktivnosti u prirodi**. One mogu biti u rasponu od upotrebe motorizirane opreme (npr. vožnja čamcem) do aktivnosti za koje se koristi vlastita snaga, kao npr. trčanje u prirodi.

Povijesni i kulturni izvori predstavljaju velik turistički potencijal, koja god značenja u prošlosti oni imali — od mjesta bojišnice značajne ratne bitke, sve do kuća poznatih lokalnih starosjedilaca, očuvanih, restauriranih, uređenih na način da ih je moguće posjećivati. Doprinos prethodnih generacija čini ono po čemu se jedna destinacija razlikuje od druge.

Umjetnost, kao podskupina kulturnih obilježja, može stvoriti izrazitu atmosferu kroz upotrebu i izlaganje lokalnih proizvoda, upotpunjeno vizualnim dojmovima i živom umjetnošću.

Festivalsi i događaji počevši od športskih i zabavnih predstava, do seoskih sajmova i parada, mogu poslužiti za upoznavanje turista s destinacijom i njezinom ponudom, upotpunjavanju ponude događajima tijekom godine kada je ponuda veoma siromašna.

Stvorene **atrakcije koje su djelo čovjeka**, kao što su zabavni parkovi i zoološki vrtovi, botanički vrtovi, ponuda zabavnih “iskustava” u kreativnom okruženju, kao i one atrakcije koje su povezane s lokalnom ekonomijom, poput tržišta seljačkih proizvoda, plantaže i rudnici, tvornice sira i vinarije važne su atraktivne točke koje mogu destinaciju učiniti posebnom.

Atrakcije također uključuju **usluge i oblike transporta**, koji jednako tako mogu funkcionirati kao razlog za posjet. Npr. u namjeri da budu jedan od izbora za prenoćište, ona prenoćišta koju uključuju doručak (*bed & breakfast*) često su atrakcije same za sebe. Neuobičajeni načini transporta, kao što je putovanje trajektom, kočijama, izletničkim

vlakovima ili gradovi u kojima se vozi samo biciklima, mogu dati destinaciji snažan imidž.

Posjećivanje obitelji i prijatelja jedan je od razloga za putovanje, tako da lokalno stanovništvo može biti destinaciji važan oslonac. Na tim putovanjima putujuće društvo često posjećuje atrakcije. Mogu se zadržati tako da im se pružaju informacije o lokalnim mogućnostima razgledavanja kao i aktivnostima.

Prelazak s **posla na odmor** (poslovni oblici i usluge kao atrakcije): posjet lokalnoj tvrtki, konvencijskom centru, gradskoj upravi, vladinoj instituciji, medicinskoj ustanovi ili pravnom uredu može biti produžen tako da uključuje i ostale najvažnije događaje i ponudu mjesta. Tvrtkinci i vladini putnici i oni koji putuju radi vlastita posla, veoma ovise o lokalnim uslugama i gostoljubivosti (hrana, smještaj i zabava).

Postoje i ostali razlozi koji upućuju na značenje atrakcija jer su u uskoj vezi s procesom i planovima razvoja turizma, kao što su koncepti najbolje uporabe, fizibiliti studije, marketinški planovi i master planovi koji se prvenstveno temelje na popisu atrakcija i njihovoj procjeni. Bez jasnog razumijevanja i zajedničke vizije destinacije, na temelju atrakcijske osnove i snažnih partnerskih odnosa, uspjeh na tržištu može biti umnogome ograničen. Analiza ključnih atrakcija omogućuje planerima u turizmu da odluče hoće li njihova destinacija biti samo tranzitna, hoće li nuditi jednodnevne izlete ili razne ture ili će ona biti destinacija za prenoćenje. Ovakve različite uloge predstavljaju i različite razvojne strategije za samu destinaciju.

Snaga atrakcija bit će veća ako bude integrirala široku lepezu karakteristika, odnosno ako formira paket atrakcija. Taj se princip najbolje može vidjeti na primjeru skupine restorana brze prehane koji se nalaze na graničnim prijelazima. Vozači će vrlo vjerojatno zastati na autocesti na tim lokacijama jednostavno zato što imaju velik izbor usluge prehrane.

Pobošljanje ili razvoj atrakcija najčešće znači **poboljšanje kvalitete života** lokalnog stanovništva. Nova pristaništa za brodove, ljetne umjetničke radionice, ili proslave vezane uz imena slavni sugrađana, sve zajedno doprinosi bogatom i raznolikom životu lokalnog stanovništva u destinaciji.

3. 2. Razvoj atrakcija

Za razvoj atrakcija važna je:

- kvaliteta atrakcija
- autentičnost
- jedinstvenost
- proširenje aktivnosti
- snaga privlačnosti

➤ klasifikacija primarnih i sekundarnih atrakcija.

Kvaliteta atrakcija

Cilj je dobro vođenoga turističkog razvoja proizvod visoke kvalitete. Kad je riječ o atrakcijama, slijedom toga važni su: jasan pristup u vođenju procedura za privlačenje potrošača, zaštita resursa i gostoljubivost. Očuvanje kvalitete proizvoda očituje se kroz održavanje standarda koji se odnose na resurse, usluge i način života, koji ne opada tijekom vremena ili s povećanjem opsega turizma. Turizam je industrija koja uspijeva prenošenjem “od usta do usta” rodbini i prijateljima o mjestima koje su posjetili. Propustiti i ne ponuditi zadovoljavajuće turističko iskustvo po dobroj cijeni upropaštava atrakciju i destinaciju.

Autentičnost

Autentičnost je osnovna vrijednost koja odražava stabilnost turističke djelatnosti. Autentičnost primarno proizlazi iz same atrakcije koja odražava destinaciju. Istinski “osjećaj za destinaciju” može se održavati ili postići kroz bazu atrakcija, odnosno gospodarskih događaja, i posebnih kvaliteta ljudi koji žive u tom prostoru.

Dok je osnova nekih tipova atrakcija dar prirode ili slikovite povijesti, njihov izbor je ovisan o mogućnosti pristupa turistima. Veća autentičnost atrakcija jamči i veću vjerojatnost da one budu integrirane u destinaciju i da imaju dugoročnu tržišnu privlačnost.

Npr. postoje razlike između regija koje promoviraju “po starim putovima” kao oblik turizma (povezivanje obrtnika, povijesnih crkvi, stanija) i destinacije koje nude iskustvo bazirano više na izgrađenim atrakcijama kao što su trkaće staze i vodeni tobogani. Obje mogu ponuditi znatnu financijsku dobit i oboje je prihvatljivo onoliko dugo koliko je destinacija suglasna oko pravca turističkog razvoja. Premda se u svojim prijašnjim oblicima turizam oslanjao na raširene atrakcije i sadržaje regionalnih jedinstvenosti i autentičnosti, danas se turizam bazira na novosagrađenim objektima, koji se mogu aplicirati i replicirati na bilo kojem broju destinacija.

Teme kao što su etno-sela još su jedan primjer autentičnih atrakcija, samo ako su prezentirane nasljeđem i autohtonom populacijom koja sudjeluje u javnim događajima. Destinacija koja uvažava i zaštićuje svoje prirodno nasljeđe i baštinu promovira svoju izvornost i posebnost. Strategije koje povezuju turizam i lokalno gospodarstvo prenose snažan “osjećaj” autentičnosti. Npr. povezanost turizma i poljoprivrede može ponuditi autentično iskustvo, kao što su seljački sajmovi, seljačka domaćinstva koja pružaju usluge seljačkog turizma i izravnu prodaju svojih proizvoda posjetiteljima (voće, sir, vino, pršut).

Formula uspjeha je omogućiti spoj posebnog doživljaja koji kreiraju ljudi u autentičnoj destinaciji. Potrošač “koji je u potrazi za autentičnim” marketinški je trend.

Jedinstvenost

Jedan je od najvažnijih razloga zašto ljudi putuju doživjeti nove i drugačije okoline. Postupkom procjenjivanja mogućnosti i odabira autentičnosti, dolazi se do spoznaje da postoje višestruke mogućnosti za privlačenje turista. Izazov je odabrati pravu kombinaciju atrakcija između svih mogućnosti. Na turističkom tržištu, gdje su korisnici suočeni s raznolikim izborom, destinacije trebaju posjedovati jedinstvenu atrakcijsku “oštrinu” i ponuditi različitost u odnosu na konkurenciju.

Turistička industrija pokreće sve više i više specijalnosti, kao što je vidljivo iz časopisa, turističkih agencija, sve u cilju kako udovoljiti posebnim interesima tržišta. Potrebno je koristiti se strategijom posebnosti i na razini destinacije.

Proširenje aktivnosti

Kada i gdje postoje potencijalne atrakcije, potrebno je stvoriti i ostale infrastrukturne pretpostavke (npr. smještajne, informativne, izložbene i ostale objekte). Svaka od tih struktura također sama za sebe nudi posjetiteljima razne oblike aktivnosti. Prirodni izvori osnova su za rekreaciju u prirodi, dok se događaji iz prošlosti mogu predstaviti na povijesnim lokacijama, a galerije su pak prostori koji mogu ugostiti umjetničke radionice. Informacijama je također moguće ojačati iskustvo posjetitelja.

Osim spoznaje da u destinaciji postoje atrakcije, važno je razmotriti i to mogu li atrakcije proširenim aktivnostima i promjenom godišnjih doba omogućiti “ponovni posjet” turista.

Snaga privlačnosti

Mnogim sudionicima u vrijednosnom lancu destinacije osnovni je interes može li atrakcija privući dovoljan broj posjetitelja i pri tome stvoriti značajnu ekonomsku dobit. Snaga privlačnosti mjeri se odnosom broj turista koji će prijeći određene udaljenosti da bi posjetili atrakciju.

Veličina tržišta ovisi o blizini glavnih populacijskih centara, lakoći pristupa (primarno uz autoceste), broju ljudi koji putujući prolaze kroz njih ili u njihovoj blizini, o konkurenciji, te o veličini promocijske kampanje, jednako kao i o samim atrakcijama u destinaciji.

Klasifikacijska atrakcija

Sve navedeno o atrakcijama i kvaliteti, jedinstvenosti, autentičnosti i snazi privlačnosti, sugerira da “sve atrakcije nisu jednake” odnosno da jedne jednostavno

imaju više potencijala za privlačenje turista od drugih, te da ih je potrebno klasificirati. Uobičajena klasifikacijska shema dijeli atrakcije na osnovne i pomoćne atrakcije.

Osnovne atrakcije

To su atrakcije koje utječu na odluku onih koji putuju o tome kamo će putovati. Osnovne su atrakcije povezane s imidžem odredišta.

Pomoćne atrakcije

To su atrakcije koje omogućuju neko turističko iskustvo, ali nisu glavni motiv za izbor destinacije.

Npr. muzeji likovne umjetnosti u Italiji, osnovne su atrakcije, dok su pomoćne atrakcije kušanje talijanske kuhinje.

Svrstavanje u osnovne i pomoćne atrakcije pomaže u pravom fokusiranju razvojnih aktivnosti unutar marketinškog procesa.

Mješovite atrakcije

Bez obzira na odabranu kombinaciju atrakcija, prirodno okruženje uvijek je dio mješovite atrakcije i može biti primarno ili jednostavno nadođano turističkim aktivnostima. U jednom ili drugom slučaju, prirodno okruženje zahtijeva kvalitetno upravljanje kojim bi se marketinški valorizirao i zaštitio njihov karakter te omogućila odgovarajuća produktivna uporaba.

Postupci djelovanja

Postupci djelovanja u destinaciji vezani uz atrakcije jesu: **sastavljanje popisa, procjena, te oblikovanje atrakcija.**

Postupak sastavljanja popisa ovisit će o tome je li destinacija već uhodana ili se tek pojavljuje na tržištu. Međutim, postupci procjene moraju se ponavljati zbog promjena turističkih trendova i samih paket aranžmana, kao i radi stvaranja konkurentnih prednosti.

Primjer: 1

Inventar atrakcija (Radni list 1A-E — prilozi)

Sustavno istraživanje započinje provjerom popisa atrakcija, njihovom kategorizacijom (prirodni izvori, kultura i povijest, posebni događaji, novoizgrađene atrakcije i rekreacijske aktivnosti).

Potrebno je naznačiti broj svake postojeće atrakcije ili njezina potencijalnog razvoja, ili unijeti jednostavnu oznaku za provjeru (da/ne) ako je odgovarajuća informacija

nepoznata. Ispod oznake potrebno je upisati bilješku ili opisnu informaciju kao što su “otvoreno tijekom sezone, stanje objekta, udaljenost od grada, itd. ”

Na dnu stranice za svaku je kategoriju potrebno sastaviti poredak atrakcija u destinaciji u toj kategoriji.

Procjena atrakcija (Radni list 2-prilozi)

Sljedeći je korak procjena atrakcija putem kriterija kvalitete, autentičnosti, jedinstvenosti, dostupnosti mogućih aktivnosti i snage privlačnosti (za sve atrakcije navedene u popisu ili samo za one za koje se ocjenjuje da imaju najviše potencijala.

Kvaliteta:

Postavlja se pitanje kakva je atrakcija sa stajališta posjetitelja. Ocjenjuje se odnos vanjštine, funkcioniranja, gostoprimitstva i zaštite sredstava.

2 = izvrsno

1 = prosječno

0 = slabo

Loši rezultati u pogledu kvalitete ne znače obavezno da atrakcija nema posjetiteljski potencijal.

Autentičnost:

Postavlja se pitanje je li atrakcija u skladu s kulturnim i ekonomskim nasljeđem destinacije i ima li lokalnu potporu.

- 2 = da, atrakcija je u skladu s lokalnom tradicijom i ima potporu za razvitak kao turistička destinacija
- 1 = neutralno
- 0 = ne, atrakcija nije u skladu s lokalnom tradicijom.

Unikatnost je određena unutar određenoga tržišnog područja i omogućuje stvaranje konkurentnih prednosti.

Jedinstvenost:

Postavlja se pitanje je li atrakcija jedinstvena unutar područja od npr. 150-300 kilometara.

3 = nacionalna ili internacionalna važnost

2 = jedna i jedinstvena atrakcija ili jedna od svega nekoliko na tržištu

1 = prosječna jedinstvenost; više sličnih atrakcija na tržištu

0 = uobičajena atrakcija, mnogo sličnih mjesta.

Aktivnosti:

Postavlja se pitanje postoji li na području atrakcije mogućnost za raznolikost i promjenu aranžmana aktivnosti posjetitelja?

- 2 = da, ono što se čini unutar atrakcije zabavljat će turiste, s mogućnošću promjene aktivnosti i povratka posjetitelja
- 1 = postoje neke, ali ne raširene mogućnosti
- 0 = nema mogućnosti za aktivnosti turista unutar atrakcija, osim razgledavanja.

Snaga privlačnosti:

Uzimajući u obzir kvalitetu atrakcije, autentičnost, jedinstvenost i dostupne aktivnosti, postavlja se pitanje iz kojega se geografskoga područja očekuju posjetitelji.

3 = nacionalno ili internacionalno tržište

2 = važniji centri — gradovi u regiji

1 = regionalno područje (ne veći gradovi)

0 = lokalno okruženje.

Snaga privlačnosti funkcija je geografskog područja s kojeg se turisti privlače i koliko mnogo ih dolazi. U prvom stupcu, koji se nalazi ispod naziva snaga privlačnosti, nalazi se pitanje koje se odnosi na udaljenost koja se može očekivati kao ona s koje će turisti doći da bi posjetili atrakciju.

Procjenu o mogućem očekivanom broju turista veoma je teško načiniti bez studija o tržišnoj izvedivosti; stoga ova procjena zahijeva rangiranje atrakcija od najvećeg do najmanjeg broja očekivanih turista.

Sljedeći je korak rangiranje atrakcija, davanje najviše ocjene onome što se očekuje da će doživjeti većina turista.

Ako je već procijenjeno petnaest atrakcija, a privučen najveći broj posjetitelja, tada će se pridodati najveći broj npr. 15 bodova. U suprotnom slučaju, kad snaga atrakcije privlači samo neznatan broj posjetitelja, tada će se pridodati najmanji broj npr. 1 bod.

Pri tome je potrebno uzeti u obzir odnos između ukupnog broja gostiju i onoga broja gostiju koji posjećuju pojedinu atrakciju. Potrebno je vidjeti koju atrakciju gotovo svi žele posjetiti, koja je srednje rangirana, “izvan puta” ali jedinstvena, te koja se atrakcija nalazi na dnu popisa, kao sporedna povijesna atrakcija bez interpretacije i potrebnog restauriranja.

Formiranje paket aranžmana atrakcije (Radni list 3 — prilozi)

S tim u svezi, potrebno je poduzeti korake:

Prvo, podijeliti najznačnije procijenjene atrakcije na primarne (one koje inicijativno privlače turiste) i pomoćne (one koje obogaćuju turističko iskustvo) atrakcije.

Drugo, ocijeniti visokopozicionirane primarne atrakcije i njihov međusobni odnos. Stvaraju li atrakcije snažnu, dosljednu sliku o destinaciji kojoj pripadaju, ili su veoma različite po tipu i bez jedinstvenog ishodišta? To je mjesto gdje se dobiva prvi uvid u turistički proizvod i njegov potencijal.

Treće, dodati jednu ili dvije atrakcije u paket na osnovi intuicije i najbolje prosudbe. Razvoj atrakcija nije u potpunosti znanstveni proces, bez obzira na to koliko je pribavljeno podataka. To je i umijeće. Atrakcija mora apelirati na emocije posjetitelja, stoga je potrebna kreativnost u procjeni paketa atrakcija sve dok se ne postigne zadovoljavajući financijski rezultat. Također, potrebna je i sinergija među atrakcijama, koja će u konačnici rezultirati optimumom na razini ukupnog proizvoda.

Popis, procjena i korak oblikovanja, trebali bi se poduzimati redovito u cilju održavanja konkurentnosti. Zato je potrebno veliku pozornost posvetiti upravljanju atrakcijama. To bi značilo želju za poboljšanjem postojećih atrakcija kao i oblikovanjem novih atrakcija.

U svojoj procjeni, atrakcije se vrednuju na temelju kvalitete. Na osnovi tih informacija trebalo bi načiniti **plan poboljšanja atrakcije** (Radni list 4 — prilogi). Tu bi trebalo uključiti sve: od prikaza kvalitete destinacije do usluge kupcu na specifičnim javnim mjestima. Plan bi trebao uključivati sve aspekte upravljanja. Primjeri djelovanja na poboljšanju atrakcija jesu: izgradnja povijesne tržnice između parkirališnog prostora i gradskog muzeja, organiziranje čišćenja obale itd. Uz to važno je omogućiti da pomoćne atrakcije postanu primarne atrakcije i time privuku veći broj posjetitelja.

Osim toga postoje strategije i planovi za **razvoj novih atrakcija**. Prostorno planiranje arhitektura, vizualni identitet i pristup vrlo su važni za razvoj novih atrakcija. To je povezano s estetskim skladom i stapanjem objekata u prirodnu okolinu, a u skladu s prihvatnim mogućnostima, s planovima upravljanja prometom te očuvanjem povijesne baštine.

Upravljanje okolišem apsolutni je prioritet i velika se pozornost daje biološkoj obnovi područja na kojemu se nalazi atrakcija. Jednako tako važna je i odgovornost menadžmenta same atrakcije i neposrednog okruženja, a što utječe na doživljaj posjetitelja.

Budućnost atrakcija

Postoji nekoliko elemenata koji naglašavaju dinamičnu prirodu atrakcija i njihovu povezanost sa svim ostalim dijelovima turističkog sustava, osobito marketingom:

Atrakcije nisu najbolje prihvaćene (od strane turista) čak ni u ovo vrijeme komunikacijske eksplozije. Još uvijek postoji potreba za boljim informacijama koje bi bile dostupne turistima.

Kako je trend graditi sve više i više novih atrakcija, važan je naglasak na prirodnim i kulturnim izvorima, te njihovoj zajedničkoj zaštiti.

Atrakcije ne mogu opstati same za sebe. Bit će potrebno više povezivanja i s tim u svezi značajnija suradnja između odgovornih za atrakcije.

Previđa se da će u budućnosti nove atrakcije biti puno teže ostvariti i njima upravljati, iz puno razloga, osobito zbog novih tehnologija, promjena na tržištu kao i zahtjeva za

povećanjem dobiti.

Što se tiče učinkovitosti, atrakcije će se razvijati kroz poticaje poduzetništvu i kreativnostima, sukladno promjenama i zahtjevima na tržištu.

Da bi bile uspješne u budućnosti, atrakcije će trebati naći svoj tržišni segment. To se treba odraziti na ponudu prilagođenu tržišnom pozicioniranju, kao i na način upravljanja atrakcijama u destinaciji.

Neminovno će se, uvjetovano raznim promjenama, nove atrakcije razvijati, a neke postojeće postupno nestajati.

Sve više će biti važna transformacija tržišnih atrakcija kao objekata u tržišne atrakcije kao “zadovoljavajuće iskustvo”.

3. 3. Turistički resursi — strukturna podjela

Sukladno općoj definiciji resursa kao dragocjenih izvora, sredstava, zaliha, sirovina, onoga što je temelj bogatstva, privređivanja, pod zajednički se nazivnik turističkih resursa mogu svrstati ona sredstva koja su na raspolaganju razvoju nekoga turističkoga područja, odnosno destinacije. To su prirodna i antropogena (ljudskim djelovanjem stvorena) dobra koja se mogu gospodarski koristiti.

Turističke resurse Kušen, E. *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002. str. 17) dijeli na temeljne (turističku atrakcijsku osnovu), ostale izravne i neizravne (tablica 3).

Temeljne turističke resurse, odnosno turističku atrakcijsku osnovu, čine one realne atrakcije zbog kojih turisti posjećuju neku destinaciju, odnosno potencijalne, dakle još nevalorizirane, neiskorištene atrakcije koje bi u budućnosti mogle privlačiti više ili druge skupine turista.

U ostale izravne turističke resurse Kušen (2002.) svrstava sve potrebne smještajne i druge objekte i sadržaje potrebne za udoban boravak u destinaciji i njezinoj okolini, te turističke kadrove bez kojih sve to ne bi bilo moguće.

Neizravni turistički resursi proizašli su, kako kaže Kušen (2002. str. 21) iz organiziranoga djelovanja lokalnoga stanovništva u okviru zadovoljavanja svojih životnih i radnih potreba. Ukratko, dobro uređena komunalna infrastruktura, dobra organizacija i upravljanje, koje omogućuje kvalitetan život lokalnomu stanovništvu, velika je prednost u razvoju turizma u toj destinaciji.

Tablica 3 Prilog funkcionalnomu strukturiranju turističke resursne osnove

A. TEMELJNI TURISTIČKI RESURSI (TURISTIČKA ATRAKCIJSKA OSNOVA)
1. Potencijalne i realne turističke atrakcije destinacije
B. OSTALI IZRAVNI TURISTIČKI RESURSI
1. Turističko-ugostiteljski objekti
2. Prateći turistički sadržaji
3. Turistički kadrovi
4. Turističke zone (zone komercijalnog turizma)
5. Turistička mjesta
6. Turističke destinacije
7. Turističke agencije
8. Turistička organiziranost (turističke zajednice i sl.)
9. Turističke informacije i promidžbeni materijali
10. Sustav turističkog informiranja
11. Turistička educiranost lokalnog stanovništva
12. Turistička atraktivnost susjednih destinacija
C. NEIZRAVNI TURISTIČKI RESURSI
1. Očuvani okoliš
2. Geoprometni položaj
3. Prometna povezanost
4. Komunalna infrastruktura i objekti društvenog standarda
5. Kvaliteta prostorne organizacije
6. Oblikovanje objekata, vanjskih uređaja i zelenih površina
7. Mirnodopsko stanje i politička stabilnost
8. Ostali resursi

Izvor: Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 17

3. 4. Resursna i atrakcijska osnova

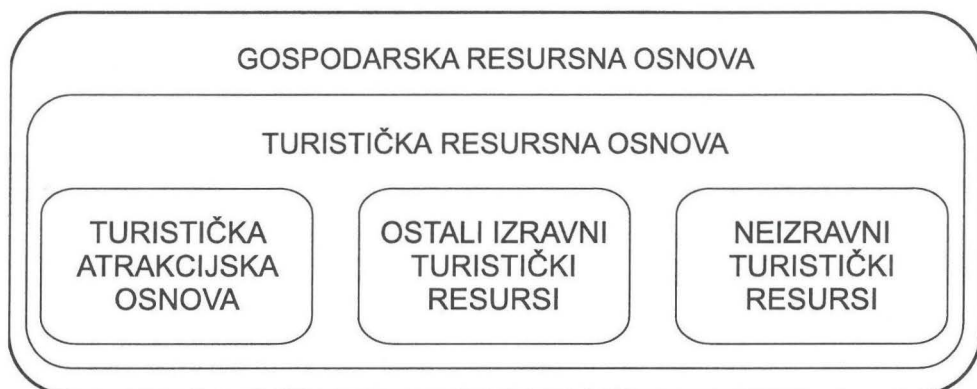
U stručnoj se i znanstvenoj literaturi često koriste izrazi resursi i atrakcije bez njihove sustavne razlikovne distinkcije i definicije.

Dulčić (2001.) propituje prirodnu osnovu razvoja turizma, prirodne resurse, njihovu raspoloživost i uvjete njihova efikasnoga korištenja, te ih dijeli na:

- prirodna dobra koja imaju značaj slobodnih dobara i formiraju osnovne elemente okoliša,
- vlasnički ograničena slobodna dobra (ili elemente okoliša),
- rijetka prirodna dobra, spomenike prirode, dobra javnoga značaja prirodno i vlasnički ograničena,
- prostor kao temeljno prirodno dobro ograničenih kapaciteta u privatnom i javnom vlasništvu.

Kušen (2002.) preferira *turističku atrakcijsku osnovu i turističku resursnu osnovu*. U toj je podjeli turistička resursna osnova širi pojam. Sve (turističke) atrakcije ujedno su i (turistički) resursi, međutim svi resursi nisu nužno i atrakcije. Položaj turističke atrakcijske osnove u strukturi cjelokupne gospodarske i turističke resursne osnove prikazuje slika 2.

Slika 2. Položaj turističke atrakcijske osnove u strukturi cjelokupne gospodarske



resursne osnove

Izvor: Kušen, E.: Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 7

3. 4. 1. Klasifikacija atrakcijske osnove, valorizacija i zaštita

U određenu turističku destinaciju, mjesto, kraj, turisti ne dolaze (samo) zbog hotela ili restorana, iako i čuveni hotel ili restoran mogu pripadati skupini atrakcija (zbog kvalitete, imidža, imena/brenda ili posebne ponude). Turisti destinaciju posjećuju zbog njezinih atrakcija. Kušen ih dijeli na realne (one koje već privlače) i potencijalne (one koje bi u budućnosti mogle privući turiste), te na prirodne, kulturno-povijesne atrakcije i atraktivnu turističku suprastrukturu (tablica 4).

U ekonomici turizma tri su osnovna faktora turističke ponude: atraktivni, komunikativni i receptivni. Dakle, destinacija mora nečim privući turiste (atrakcije), mora biti dostupna (komunikacija) i turistima mora ponuditi smještaj (receptivni element).

Tablica 4 Pregled uobičajenih vrsta turističkih atrakcija**1. PRIRODNE ATRAKCIJE****1. 1. Geološke značajke**

spilje
 planine
 nizine
 pustinje
 otoci
 stijene
 vidikovci
 kanjoni/klanci
 paleontološki lokaliteti

1. 2. Klima

mediteranska klima
 planinska klima

1. 3. Voda

more
 rijeke
 jezera
 vodopadi
 morska obala
 plaže
 kupališta

1. 4. Biljni svijet

šume
 botanički vrtovi

1. 5. Životinjski svijet

divljač
 zoološki vrtovi
 lovišta
 ribolovna područja

1. 6. Prirodna baština

nacionalni parkovi
 parkovi prirode
 prirodni rezervati
 zaštićena močvarna područja
 park-šume
 spomenici vrtne arhitekture
 zaštićene biljne i životinjske vrste
 zaštićena pojedinačna stabla

KULTURNO-POVIJESNE ATRAKCIJE**2. 1. Kulturno-povijesna baština**

spomenici kulture
 arheološka nalazišta
 zaštićene urbane cjeline
 stari gradovi
 dvorci
 crkve

2. 2. Kulturne i vjerske ustanove

muzeji
 kazališta
 hodočasnička središta

2. 3. Manifestacije

festivali
 predstave

2. 4. Znameniti ljudi i događaji**2. 5. Kultura života i rada**

gastronomija
 način života lokalnog stanovništva
 etničnost
 folklor i tradicija
 rukotvorstvo

**ATRAKTIVNA TURISTIČKA
SUPRASTRUKTURA****3. 1. Sportsko-rekreacijski objekti**

sportski događaji
 sportsko-rekreacijski tereni i igrališta
 skijališta
 planinarski domovi

3. 2. Lječilišni objekti i ustanove

toplice

3. 3. Atrakcije zbog atrakcija

casino

Jadranska odredišta, tako, uz sunce i more imaju i svoje povijesne atrakcije. Dubrovnik naprimjer privlači turiste očuvanom starogradskom jezgrom, Split Dioklecijanovom palačom, Pula Arenom, Poreč Eufrazijevom bazilikom. Na Platak i Bjelolasicu odlazi se skijati, a Plitvička su jezera jednako atraktivna ljeti kada se u njima može plivati, i zimi kada se zaledi Veliki slap.

Sva ta mjesta, međutim, ne bi se mogla nazvati turističkim destinacijama ako, uz atrakcijski, ne bi zadovoljavala i ostala dva elementa – one su dostupne i u njima je moguć duži boravak.

Kada bi se nešto dogodilo i te atrakcije nestale (kao posljedica prirodnih katastrofa ili ljudskoga djelovanja, onečišćenja) bi li ta mjesta izgubila svoj imidž turističke destinacije? Zsigurno bi. To se već dogodilo Bakru (koksara), Kaštelanskomu zaljevu (kemijska i cementna industrija) i dijelom Saloni (zatrpano arheološko nalazište zbog izgradnje splitske obilaznice).

Kušen atrakcije naziva “sirovinom” turističke industrije (1995.), koju treba štiti propisima (još nepostojećim zakonom o turizmu) jednako kao što Zakon o rudarstvu RH propisuje zaštitu svoga rudnoga blaga - dobra od interesa za Republiku Hrvatsku. Isti autor (1996.) smatra kako bi “osviješteni turizam” bio najbolja pomoć u zaštiti prirodne i kulturne baštine.

Problem zaštite atrakcija ne pripada samo turističkoj djelatnosti, jer ona i nije isključivi njihov vlasnik. “Sirovine”, turistička atrakcijska osnova, u zajedničkomu su vlasništvu različitih djelatnosti, pa i u tome treba tražiti razlog lošemu gospodarstvu, uništavanju, propadanju ili potpunomu nestanku pojedinih atrakcija.

Zaštitu turističke atrakcijske osnove trebalo bi razvijati u nekoliko smjerova:

- donošenjem posebnih propisa o zaštiti turističkih atrakcija,
- stvaranjem katastra i atlasa turističkih atrakcija,
- poticanjem znanstvenih i stručnih istraživanja fenomena turističkih atrakcija,
- izradom odgovarajućih razvojnih i marketinških planova turizma,
- ciljanim osvještavanjem turističkoga gospodarstva,
- razvijanjem destinacijskoga menadžmenta (Kušen, 2000.)

3. 4. 2. Katastar i atlas turističkih atrakcija

Kao što se nekretnine, zemljišne čestice i građevine, sve promjene vlasništva, odnosno zaloga na njima, odavno vode u sudskome katastru i zemljišnim knjigama, tako bi, u svrhu vrednovanja, zaštite i marketinga i turističke atrakcije trebalo popisati, načiniti njihov katastar, bazu podataka, dokumentaciju koja bi bila na raspolaganju svima zainteresiranima za razvoj turističke destinacije. Iskustava na tome polju gotovo da i nema (Kušen, 2002.).

Turistička bi zajednica općine, grada ili županije u katastru atrakcija imala uvid u cjelokupan turistički potencijal na kojemu se temelji razvoj određene destinacije. Lokalna uprava i samouprava na temelju katastra mogla bi planirati komunalnu infrastrukturu i izgradnju, poticati ona ulaganja u turizam koja su u skladu sa zaštitom određenih atrakcija. Prostorni bi planovi trebali biti usklađeni s katastrom atrakcija. Statističke službe koje prate dolaske, odlaske, noćenja i ostale turističke pokazatelje na taj bi način mogle pratiti i posjete atrakcijama, za što dosad nisu imale mogućnosti. Turistički poduzetnici i obrtnici mogli bi dobiti povratne informacije o učinku svojih aktivnosti vezanih uz korištenje turističkih atrakcija (Kušen, 2002.).

Katastar turističkih atrakcija trebao bi sadržavati sljedeće (Kušen, 2002.):

- redni broj,
- šifru,
- vrstu i podvrstu,
- naziv atrakcije,
- kratak funkcionalni opis,
- lokaciju,
- kategoriju,
- sezonalnost,
- boravišno-izletničke značajke,
- prihvatni kapacitet,
- širi sustav atrakcija,
- turističku dostupnost,
- stupanj turističkoga korištenja,
- datume upisa ili dopune podataka,
- približnu vrijednost.

U tablici 5 prikazan je primjer nacrtu katastra turističkih atrakcija Cerovačkih (Turkaljevih) pećina.

Atlas turističkih atrakcija zbirka je tematskih karata koje, odabirom vrste, veličine i boje simbola, boje i debljine linije, te boje “šrafature” površine slikovito prikazuju sve podatke iz katastra. Zajedno s rednim brojem atrakcije iz katastra stvara se veza i jedinstvena cjelina, baza podataka turističkih atrakcija nekoga područja (Kušen, 2002.).

Atlasi turističkih atrakcija u Austriji se izrađuju već više od pola stoljeća. Jedan od prvih, Planungsatlas Lavanttal – Bezirk Wolfsberg, iz 1958., sadrži zemljovidni prikaz povijesne graditeljske baštine okruga Wolfsberg (dvorci, utvrde, sakralni objekti i druge građevine), u mjerilu 1: 150.000, što je mnogo veće od onoga u Planerskom atlasu SR Hrvatske (1: 1.350.000), objavljenoga 1974. (Kušen, 2002.).

Pula nema ni katastra ni atlasa turističkih atrakcija. U pulskoj Turističkoj zajednici zabilježen je vrijedan, no nažalost još nepubliciran, pokušaj sastavljanja popisa turističkih atrakcija Pule (tablica 6).

Tablica 5 Nacrt katastarskoga popisa turističkih atraktivnosti/atrakcija s primjerom unijetih podataka za Cerovačke pećine

	Redni broj	1
	Šifra	2
Spilja	Vrsta	3
Cerovačke pećine	Naziv atrakcije	4
Gornja pećina, prohodna 1200 m i Donja pećina, prohodna 2500 m, bogate su spiljskim uresima, a na ulaznim dijelovima paleontološkim i arheološkim nalazima	Kratak funkcionalni opis	5
Sjeverna strana Južnoga Velebita, 4 km jugoistočno od Gračaca, uz cestu Gračac-Knin	Lokacija	6
II kategorija – nacionalna važnost (N)	Kategorija	7
Cjelogodišnja (1)	Sezonalnost	8
Pretežito izletnička (4)	Boravišno-izletničke značajke	9
Do 900 posjetitelja na dan. Spajanjem završetaka spilja i izgradnjom kosoga lifta do 1400 posjetitelja na dan (3)	Prihvatni kapacitet	10
Park prirode Velebit	Širi sustav atrakc.	11
Dostupnost: dobra, postoji cesta; unutrašnjost spilje: staze, elektrificirano	Turist. dostupnost	12
Iskorištenost 33% (C)	Stupanj turist. korištenja	13
	Dat. upisa i dopuna	14
(Teorijska pretpostavka)	Pribl. vrijednost	15

NAPOMENA: brojevi u zagradama označavaju razvojnu i marketinšku valorizaciju

Izvor: Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 177

Tablica 6 Turističke atrakcije Pule

VRSTE ATRAKCIJA	OPIS		
Geomorfologija	Fjord Verudela, stjenovite plaže		
Klima	Sredozemna, srednja god. temp. 14,6°C		
Voda	Jadransko more, toplo i čisto		
Biljni svijet	Botanički vrt (Mornarički park)		
Prirodna baština	Park-šuma Šijana		
Kulturno-povijesna baština	Pokretni spomenici	Nepokretni spomenici	
	Zbirka Histrica, Zbirka starih i rijetkih knjiga i rukopisa, Grafička i Glazbena zbirka, Mornarička knjižnica, Gradski likovni fundus (bez prostora)	Arena, Zlatna vrata, Augustov hram, Dvojna vrata, Herkulova vrata, mozaik Kažnjavanje Dirke, Malo rimsko kazalište, Forum, Kaštel	Katedrala, Franjevačka crkva i samostan, Sv. M. Formoza, Sv. Nikola, Gospa od mora
		Mornaričko spomen-groblje	Vile, utvrde, zgrade tržnice i pošte, Dom oružanih snaga
		Arh. nalazišta: Šandalja, Nezakcij	Vrtna arhitektura: gradski park, Valerijin park, Monte Zaro
		Muzeji: Arheološki muzej Istre, Povijesni muzej Istre; Zvezdamica	
		Galerije: Vincent iz Kastva, Diana, MMC Luka, Cvajner. . .	
		Istarsko narodno kazalište, SAKUD, Puhački orkestar, Harmonikaški orkestar, Mažoretkinje. . .	
Znamenite osobe	Blaženi Salamun, Sveti Franjo Asiški, Blaženi Oton, James Joyce, Wilhelm von Tegetthoff, Paula pl. Preradović, Alida Valli		
Sportski objekti	Sportski objekti: Verudela, Valkane, Dvorana mladosti; Green Garden; Lungo mare; staze za pješaćenje, ronilački centri		
Manifestacije	Filmski festival, Međunarodni kazališni festival mladih, koncerti i druge priredbe u Areni, sportski događaji (atletika, boks, šah, bridž, tenis. . .)		

Autor: Violeta Šugar; prema: Cvek, I.: "Turistički resursi Pule", TZ Pule, nepublicirano

3. 4. 3. Turizam i prostor

Prostor je medij koji uvjetuje razvoj turizma, a dijelovi prostora svojom turističkom atraktivnošću potiču posjetitelje da ih posjete. Prostorne relacije između emitivnih i receptivnih krajeva, turističkih atrakcija, infrastrukture i suprastrukture unutar turističke destinacije snažno određuju pojavu i razvoj turizma.

Prostornim turističkim atrakcijama mogu se smatrati svi atraktivni dijelovi prostora, ali i sve ostale turističke atrakcije, jer su obilježene svojim prostornim razmještajem. Turistički atraktivni dijelovi prostora te prostorne relacije među drugim turističkim atrakcijama i sadržajima određuju moguće značajke turističke ponude i mogući razvoj pojedinih vrsta turizma. (European Commission “Using natural and cultural heritage to develop sustainable tourism”, Bruxelles, 2002.)

Očuvanje kvalitete prostora, koja se najlakše predočava disciplinom zaštite okoliša, smišljenom i neizbježnom intervencijom čovjeka, u opsegu njegova kvalitetnog življenja na tragu tradicijskih iskustava stvaranja kulturnoga krajobraza i sustava naselja te suvremenih načela održivog razvitka, preduvjet je daljnjeg razvoja turizma, a možda i opstanka.

Održivi razvitak turizma u sebi nosi naglašene mogućnosti zaštite okoliša prostora u cjelini, ali pod uvjetom da se izmijeni neodgovorna praksa dijela turističkoga gospodarstva prema prostoru kao temeljnom turističkom mediju (primjer masovnog turizma). U tu su se svrhu razvile metode programiranja i projektiranja za oblikovanje turističkih regija.

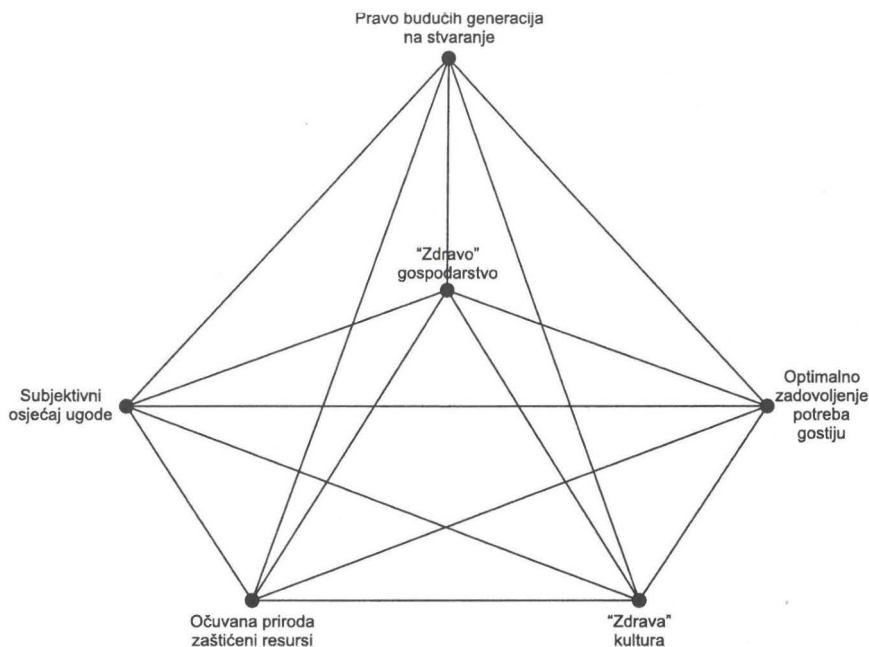
Valja napomenuti da “novi turizam” nije rezultat kreatora turističke ponude, već posljedica strukture nove turističke potražnje koja se javlja na svjetskom tržištu. Promijenile su se značajke ponašanja turista, koje su samo djelomično posljedica ozonskih rupa i kraćeg zadržavanja turista na suncu. Javila se snažna diversifikacija turističkih motiva, među kojima dokoličarska edukacija zauzima sve značajnije mjesto. Mijenja se stoga i odnos prema prostoru. Turistička se ponuda u svakoj destinaciji profilira kao prepoznatljiv višeslojni kompleksni turistički proizvod, utemeljen na cjelokupnoj atrakcijskoj osnovi turističke destinacije i drugim značajkama prostora.

Intervencije u prostoru usklađuju se prema načelima održivog razvitka turizma. Pri planiranju i projektiranju turističkih građevina i uređenju okoliša posvećuje se sve veća pozornost oblikovnim značajkama konkretnog rješenja (postmoderna, tradicijsko graditeljstvo i dr.). Kod planiranja razvoja turizma sve se više napušta kriterij ekološkoga kapaciteta, a u novije vrijeme i najstroži kriterij koji se zasniva na procjeni kvalitete turističkog doživljaja. Turistička se regija sve više zamjenjuje turističkom destinacijom koja u ukupnom prostoru pridonosi stvaranju polarizirane regije.

3. 4. 4. Održivi razvitak turizma

Održivi je razvitak onaj koji ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa koji razvoj čine mogućim. “Održivi razvitak turizma jedini je oblik razvitka koji sebi smijemo dopustiti — naprosto ne postoji drugi izbor” (L. Misra, 10. generalna skupština WTO-a, 1993.)

Poželjni održivi razvoj turizma može se prikazati i Müllerovom “čarobnom” piramidom:



Slika 3 “Čarobna” pentagonalna piramida turističkog razvitka

Izvor: Müller, H. (1994)

Svjetska turistička organizacija (WTO) 1993. godine tiskala je smjernice za lokalne planere pod nazivom “Održivi razvoj turizma”, kao konkretan i na lokalnoj razini upotrebljiv prilog planiranju održivog razvoja turizma, koji se temelji na pretpostavci da su partneri u održivom razvitku turizma turističko gospodarstvo, institucija zaštite okoliša i lokalna zajednica sa zajedničkim ciljem poboljšanja kvalitete života u turističkoj destinaciji.

3. 4. 5. Prihvatni kapacitet prostora

Nosivi ili prihvatni kapacitet (potencijal), prema definiciji Svjetske turističke organizacije (WTO), predstavlja onaj maksimalan broj turista u destinaciji (mjestu), koji neće prouzročiti neprihvatljive poremećaje fizičkog, ekonomskog i socio-kulturnog okoliša, niti smanjiti kvalitetu zadovoljstva posjetitelja (preuzeto iz: Dulčić A., Petrić N. “Upravljanje razvojem turizma” Mate, Zagreb, 2001.).

Donošenjem Regionalnoga prostornog plana “Južni Jadran” 1969. godine procjena prihvatnoga kapaciteta (*Carrying Capacity Assessment, CCA*) postaje veoma važnim instrumentom prostornoga planiranja, posebno onoga u turističkim destinacijama.

U procjenama površine potrebne ili dovoljne jednoj osobi na plaži, odnosno prihvatnoga kapaciteta destinacije mogu se, navodi Kušen (2002.), koristiti kriteriji fizičkoga, ekološkoga i okolišnoga kapaciteta.

Fizički kapacitet odnosi se na prostor u/na kojemu je istodobno moguće smjestiti određeni broj osoba ili objekata. Ekološki kapacitet podrazumijeva maksimalan stupanj turističkoga korištenja prostora bez njegove ekološke degradacije, odnosno poremećaja ravnoteže. Prag ekološkoga viši je od praga fizičkoga kapaciteta. Okolišni kapacitet omogućuje maksimalan stupanj korištenja prostora, odnosno maksimalan broj turista, aktivnosti i objekata, koji se ondje mogu nalaziti istodobno a da im se ne smanji kvaliteta turističkoga doživljaja niti da prostor izgubi svoju privlačnost. Taj je koncept najapstraktniji jer se temelji na osobnome doživljaju određenoga prostora. (Kušen, 2002.).

Črnjar (2002.) navodi 4 elementa prihvatnoga kapaciteta destinacije, koje definira i Svjetska turistička organizacija:

- fizički,
- psihološki (psihološko-percepcijski),
- biološki i
- sociološki kapacitet.

Kušen (2002.) smatra kako je utvrđivanje prihvatnoga kapaciteta poželjno obavljati u sklopu procesa integralnoga planiranja i upravljanja prostorom turističke destinacije (tablice 6 i 7).

Pri određivanju prihvatnoga potencijala, smatra Magaš (2000.), potrebno je istražiti obilježja turista, njihovu dob, spol, ekonomsku moć, motive putovanja, očekivanja, raspoloživo vrijeme itd. Također treba istražiti i obilježja destinacije, njezina prirodna obilježja, gospodarsku strukturu, aktualnu razvojnu fazu te obilježja stanovništva.

Ne smije se zanemariti promjenjivost obilježja koja utječu na veličinu prihvatnoga potencijala. On, dakle, nije apsolutna, nepromjenjiva kategorija, odnosno vrijednost.

Prihvatni kapacitet u turizmu može se izraziti sljedećom formulom (preuzeto iz: Magaš, D., 2000. str 106):

- $TCC = f(\text{Ecol}, \text{Phys}, \text{Econ})$ (TC, RA, Pol)
- TCC = turistički prihvatni kapacitet je funkcija:
 - ekološkoga sustava (**Ecol**),
 - fizičke infrastrukture i razvijenosti turističkih objekata (**Phys**),
 - ekonomskih značajki (**Econ**),
 - značajki turista (**TC**),
 - prihvatljivosti razvoja turizma za lokalno stanovništvo (**RA**) i
 - politike donošenja menadžerskih odluka (**Pol**).

Tablica 7 Smještanje procesa utvrđivanja PKP u proces IUOP

Proces IUOP		Model turističkog planiranja	PKP (prema kriterijima WTO)	Koncept PKP (prema PPA)
Iniciranje	Iniciranje IUOP			
Planiranje	Pripreme radnje	Osnovna analiza	Inicijalni PKP	Inicijalni PKP
	Analize i prognoze	Detaljna analiza	Detaljna analiza PKP	Analiza PKP
		Sinteza		Scenarij razvoja turizma
	Definiranje ciljeva i strategije	Ciljevi i strategije		Sinteza PKP
	Integriranje detaljnih planova i politike upravljanja	Plan		
Primjena	Primjena, kontrola provedbe i procjena plana	Primjena	Kontrola provedbe, ocjena i povratni učinci PKP	Kontrola provedbe, ocjena i povratni učinci PKP

Napomena: IUOP = Integralno upravljanje obalnim područjima, PPA = Plan prioritetnih akcija, PKP = Prihvatni kapacitet prostora, WTO = Svjetska turistička organizacija

Izvor: Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 191

Svjetska turistička organizacija (WTO) ustanovila je 1991. godine brojčane standarde posjetitelja po hektaru (preuzeto iz: Magaš, 2000. str. 107):

park-šuma	do 15
park u predgrađu	15-70
popularno izletničko područje	300-600
manje popularno izletničko područje	60-200
sport/igre u ekipi	100-200
golf	10-15
aktivnosti na vodi: ronjenje/jedrenje	5-30
glisiranje	5-10
skijanje na vodi	5-15
staze u prirodi — broj osoba/dan po km pješaćenja	40
jahanje na konju	25-80
skijališta (skijaša po hektaru uređenih staza)	100

Najčešće se, ipak, proučava prihvatni kapacitet plaža (masovni turizam: sunce, more, plaže) jer je morska obala ekološki najugroženija. Uzevši u obzir topografiju prostora, čistoću mora i kvalitetu ponude, nosivi se kapacitet različito procjenjuje, na primjer, u Nizozemskoj (1,7 m² po osobi), Španjolskoj (3 m² po osobi), odnosno tropskim područjima (čak 30 m² po osobi). Za kvalitetna je ljetovališta prihvaćen standard od 10 m² širega područja plaže po osobi koja ondje boravi, te 1 m linije plaže. Ako se pretpostavi da se na

istome mjestu u jednome danu izmijene 1,5 do 3 osobe, a njih se 25% kupa, jednostavno je izračunati ukupan prihvatni kapacitet te plaže (preuzeto iz: Magaš, 2000.).

Prema *Programu prioriternih akcija, odnosno Smjernicama za procjenu prihvatnoga kapaciteta sredozemnih obalnih područja za turizam*, splitskoga Centra regionalnih aktivnosti iz 1997. godine (preuzeto iz: Magaš, 2000. str. 107) za Brijune su utvrđeni sljedeći standardi:

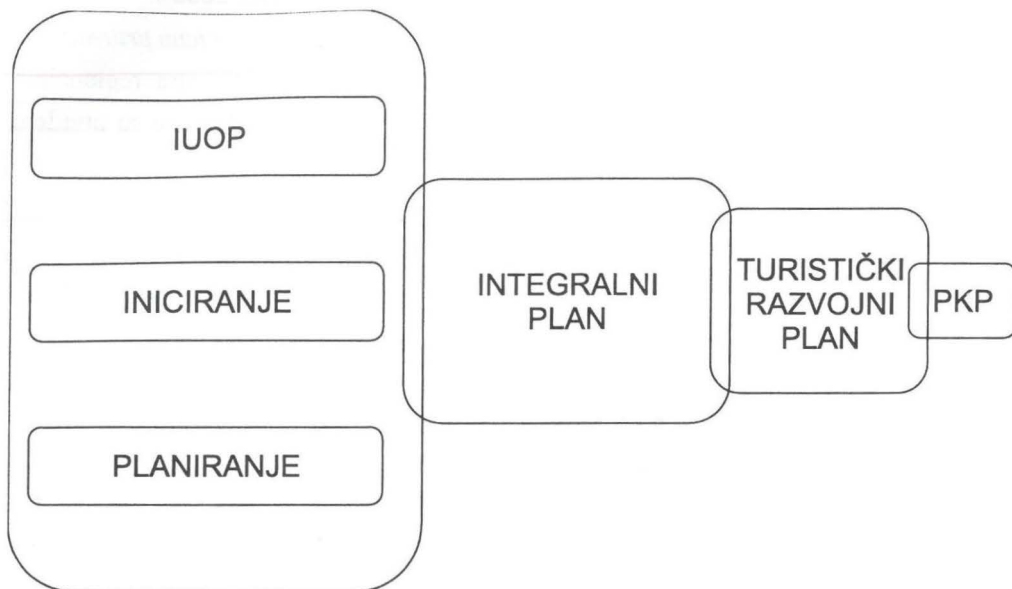
dužina morske obale uz plažu	2 m po osobi
dužina morske obale uz nudističku plažu	5 m po osobi
dužina staze za jahanje	100 m po osobi
dužina ceste za vožnju kočijom	200 m po kočiji
dužina staze za vožnju biciklom	50 m po biciklistu
dužina staze za <i>jogging</i>	20 m po osobi
dužina obalne šetnice	10 m po osobi
površina mora za jedrenje (daska ili manja jedrilica)	0, 5 ha po čamcu
površina mora za veslanje	1 ha po čamcu

Nasuprot metodi utvrđivanja prihvatnoga kapaciteta ili potencijala, teorija utvrđivanja granica prihvatljivih promjena, prvi put primijenjena u *US Forrest Service* (Glasson, 1995.), predlaže 9 koraka:

- utvrđivanje problema u promatranome području,
- definiranje i opis mogućih turističkih aktivnosti,
- odabir indikatora promjena,
- pregled postojećih uvjeta,
- specificiranje standarda korištenja resursa i poželjnoga stanja društvenog okruženja,
- utvrđivanje alternativa,
- pregled potrebnih aktivnosti u okviru svake alternative,
- procjena alternativa i odabir najpogodnije,
- primjena odabrane alternative i nadziranje promjene (preuzeto iz: Magaš, 2000. str. 108-110).

Usporedbom i analizom ciljeva i učinaka obiju metoda (prihvatnoga kapaciteta i granica prihvatljivih promjena), koje se međusobno ne isključuju, moguće je dobiti kvalitetnija i cjelovitija rješenja nego korištenjem samo jedne od njih.

Slika 4 Prihvatni kapacitet prostora kao dio procesa IUOP, integralnog plana i



turističkoga razvojnoga plana

Napomena: IUOP = Integralno upravljanje obalnim područjima, PKP = Prihvatni kapacitet prostora

Izvor: Dragičević, M., Klarić, Z., Kušen, E.: *Smjernice za procjenu prihvatnoga kapaciteta sredozemnih obalnih područja za turizam*, Zagreb, Institut za turizam, preuzeto iz: Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 191

Integralno upravljanje prostorom univerzalan je koncept koji obuhvaća prostorno, planiranje gospodarskoga i svakoga drugoga razvoja. Ono podrazumijeva odabir jednoga od razvojnih scenarija: maksimalnoga, neograničenoga razvoja i maksimalno dopuštene izgradnje kapaciteta, kontinuiteta, odnosno zadržavanja postojećega ili održiva razvoja.

Od kraja 60-tih godina 20. stoljeća, procjena prihvatnoga kapaciteta prostora (CCA — *carrying capacity assessment*) postala je vrlo važan instrument prostornog planiranja, osobito u dijelovima namijenjenima turizmu. Bilo je to određivanje fizičkog prihvatnoga kapaciteta neke turističke atrakcije.

Međutim, razvojem ekološke svijesti turista i donošenjem novih propisa u receptivnim zemljama, mjerilo za izračun prihvatnoga turističkoga kapaciteta postao je maksimalni stupanj turističkoga korištenja pri kojem ne dolazi do ekološke degradacije i narušavanja ekološke ravnoteže. To je ekološki prihvatni kapacitet koji ima prag tolerancije viši od praga fizičkoga prihvatnoga kapaciteta.

Kapacitet kvalitete turističkog doživljaja maksimalni je stupanj korištenja prostora određene turističke atrakcije, odnosno destinacije u smislu broja turista, turističkih

aktivnosti, infrastrukture i suprastrukture, koji se u tom prostoru mogu nalaziti istodobno, a da korisnici tog prostora ne osjete da kvaliteta turističkog doživljaja opada. U izračunu prihvatnoga kapaciteta turističke destinacije javlja se mnogo pragova tolerancije: ekološki prag, prag infrastrukturnoga i suprastrukturnoga kapaciteta, prag tolerancije lokalnog stanovništva kao i prag tolerancije turista.

U okviru koncepta integralnog upravljanja prostorom procjena prihvatnoga kapaciteta od velike je važnosti.

U tablici 8 daje se prikaz prihvatnoga kapaciteta prostora kao dijela procesa integralnog upravljanja obalnim područjima na primjeru sredozemnih obalnih područja, a koji se može koristiti kao primjer i putokaz svakoj turističkoj destinaciji. Navedeni postupak podrazumijeva i mogućnost alternativnih rješenja, a sam izračun ovisit će o izabranom scenariju razvoja. U tablici 3 daje se prikaz faza i sadržaja rada na izradi turističkoga prihvatnoga kapaciteta određene turističke destinacije.

Tablica 8 Detaljni prikaz faza i sadržaja rada na izradi prihvatnoga kapaciteta prostora (CCA)

I. FAZA PRIKUPLJANJA DOKUMENTACIJE I IZRADE KARATA
1. GRANICE PODRUČJA DESTINACIJE (REGIJE) 2. OPĆE ZNAČAJKE DESTINACIJE (REGIJE) I NJEZINA RAZVITKA 3. TURISTIČKA PRIVLAČNOST I ATRAKCIJE 4. TURIZAM, GOSPODARSTVO I STANOVNIŠTVO 5. OCJENA STANJA DOKUMENTACIJE 6. DOPUNSKO PRIKUPLJANJE PODATAKA
II. FAZA ANALIZE
1. TIPOLOGIJA SLUČAJA (DESTINACIJE) 2. ODNOSI DESTINACIJE SA ŠIRIM OKRUŽENJEM 3. PROPISANA OGRANIČENJA 4. OCJENA TURISTIČKIH RESURSA, TURISTIČKE POTRAŽNJE I TURISTIČKOG PROIZVODA 5. ALTERNATIVNA RJEŠENJA
III. OPCIJE TURISTIČKOG RAZVOJA
1. IZRADA ALTERNATIVNIH SCENARIJA 2. ANALIZA SCENARIJA 3. IZBOR NAJPOVOLJNIJEG SCENARIJA
IV. FAZA FORMULACIJE PRIHVATNOG KAPACITETA PROSTORA (CCA)
1. OBLIKOVANJE MODELA TURISTIČKOG RAZVITKA 2. IZRAČUN PRIHVATNOG KAPACITETA 3. UPUTE ZA PRIMJENU PRIHVATNOG KAPACITETA PROSTORA (CCA)
V. PRIMJENA, PRIJEDLOZI I MONITORING

izvor: *Smjernice za procjenu prihvatnoga kapaciteta sredozemnih obalnih područja (1997)*

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TURIZMOM U HRVATSKOJ

Pod pojmom **strateškog upravljanja** podrazumijeva se niz upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno poslovanje subjekata u sklopu upravljačkog sustava turističkog ugostiteljstva: usmjeravanje subjekata sagledavajući ključne utjecaje iz okruženja i interne činitelje. Radi se o upravljačkom konceptu koji polazi od toga da donošenje pravilno usmjerenih strateških odluka minimizira negativne efekte iz okruženja i stvara strateške prednosti za subjekte koje se mogu kapitalizirati tek u srednjem i dugom roku (Čižmar S., *Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001. str. 3.) Radi se o integriranom pristupu strateškom upravljanju odnosno o konceptu koji je u slučaju razvoja turizma u Hrvatskoj najprihvatljiviji, jer samo integriranim pristupom strateškom upravljanju, horizontalnim i vertikalnim povezivanjem elemenata svih podsustava cjelovitoga upravljačkog sustava i kvalitetnim partnerskim odnosima, može se postići stvarni i na dugi rok za subjekte u sustavu upravljanja turističkim ugostiteljstvom u Hrvatskoj, pozitivan rezultat, koji će biti mjerljiv u tržišnom i financijskom smislu. Odnosi se to na subjekte koji su uključeni u proces strateškog upravljanja turističkim ugostiteljstvom na trima temeljnim upravljačkim razinama: makrorazini (nacionalnoj), mezorazini (regionalnoj i destinacijskoj) i mikrorazini (turističko-ugostiteljska poduzeća).

U strateškom upravljanju sektorom valja, dakle, inzistirati na integriranosti upravljačkog pristupa na svim razinama. Ona označava konstantno dinamičko usklađivanje interesa po upravljačkoj vertikali kroz suradnju svih nadležnih subjekata i institucija, ne zanemarujući pritom interese niti jedne upravljačke razine, te nastojeći postići optimum uravnoteženosti interesa i to na duži vremenski rok.

U modelu strateškog upravljanja u nas nužno je uspostaviti gospodarsku optimizaciju svih podsustava i sustava, a koja će se odvijati kroz uspostavu efikasnosti u svim elementima podsustava, ali usklađeno i s uspostavom efikasnosti sustava u cijelini.

Intenzitet i brzina pozitivnih razvojnih promjena bit će određeni tempom izgradnje poduzetništva, inovatorstva i uspostave upravljačke odgovornosti u svim segmentima i na svim upravljačkim razinama podsustava ali i turizma kao cjelovitog sustava.

U ovoj knjizi polazi se od toga da turistički sektor Hrvatske predstavlja sustav i stoga sadrži niz međusobno povezanih podsustava i elemenata. Cilj je gospodarska optimizacija na svim upravljačkim razinama (makrorazini, mezzorazini i mikrorazini), podizanje efikasnosti svih subjekata i ostvarivanje perspektivnog razvoja.

Kao jedan od podsustava turističkog sustava javlja se turističko ugostiteljstvo dok se upravljačka matrica turističkog sektora sastoji se od sljedećih razina:

- nacionalne - makrorazine,
- regionalne i destinacijske - mezzorazine,
- turističkih poduzeća - mikrorazine.

Cijelokupni proces strateškog upravljanja ima svoje ishodište u u krovnoj upravljačkoj strategiji na nacionalnoj razini ali se u ovom radu težište daje strateškom upravljanju na razini destinacije /mezzorazine/i poduzeća /mikrorazine/.

Efikasno upravljanje sustavom odredit će ritam i “potencijalni rast” destinacije, njezinu sposobnost privlačenja pouzdanih investicija i sposobnost stvaranja osjećaja blagostanja među lokalnim stanovništvom i posjetiteljima, što isto tako znači postizanje dugoročne održivosti sistema.

4.1. Strateško upravljanje turizmom u destinaciji

Strateško upravljanje turizmom destinacije predstavlja okvir za razvoj modela strateškog upravljanja ugostiteljstvom na mikrorazini, odnosno u turističko-ugostiteljskim poduzećima, ali i platformu za vertikalno integriranje strateškog upravljanja ugostiteljstvom na regionalnoj i nacionalnoj razini.

Temeljna je svrha destinacijskog razvoja osigurati usklađenost procesa destinacijskoga turističkog razvoja i to putem objedinjavanja i usklađivanja procesa upravljanja turističkom i srodnim djelatnostima, kontinuiranom suradnjom i partnerstvom javnog i privatnog sektora.

Ciljevi strateškog upravljanja turizmom u destinaciji jesu:

- Osuvremenjivanje turističkog proizvoda destinacije, podizanje stupnja sveukupne kvalitete destinacije putem kontinuiranog planiranja razvoja kvalitete, efikasnije korištenje financijskih resursa raspoloživih za unapređenje destinacije.

- Strateško marketinško planiranje te razvojno planiranje u cilju jačanja poduzetništva (master planovi ili glavni planovi razvoja destinacija)
- Stvaranje i razvoj identiteta i imidža destinacije na tržištu putem informiranja potencijalnih posjetitelja, putem prezentacije destinacijskih atrakcija, te provođenja ostalih promotivno-marketinških aktivnosti.
- Uspostavljanje učinkovitog sustava strateškog upravljanja destinacijom, koji je usmjeren stvaranju visokog stupnja suradnje među subjektima.

Procesom strateškog upravljanja turizmom u destinaciji valja pomiriti i maksimalno uskladiti gospodarske interese, ekološke, društvene i kulturne interese.

Temeljna funkcija cilja modela strateškog upravljanja turizmom destinacije definira se kao maksimiziranje koristi svih subjekata koji utječu na razvoj turizma u destinaciji.

Nositelji:

- turistička zajednica destinacije,
- turističko gospodarstvo,
- gradska odnosno općinska uprava,
- gospodarstvo i privatni poduzetnici u ostalim neturističkim djelatnostima u destinaciji.

Turistička zajednica destinacije ima središnju ulogu u upravljanju turističkim razvojem destinacije. Njezina je osnovna funkcija informiranje potrošača na tržištu o destinaciji i turističkoj ponudi unutar nje. Distribuciju svoje ponude i marketing proizvoda destinacije vrši preko informativnoga destinacijskog centra. Uz navedeno zadužena je i odgovorna za osiguravanje kvalitetne suradnje među subjektima i za koordinaciju njihovih aktivnosti.

Destinacijske turističke zajednice svoju korist vide u prihodima od turizma, u mogućnostima dugoročnoga korištenja raspoloživih resursa i atrakcija kao i u razvoju turističkih aktivnosti na dugi rok.

Nadalje grad odnosno općine vide svoju korist kroz punjenje vlastita proračuna razvojem ukupne gospodarske aktivnosti ali i pridržavanjem kriterija održivosti razvoja.

I na kraju, koristi turističkoga i neturističkoga gospodarstva vezane su uz poslovnu aktivnost i njihov tržišni udio čime nastoje ostvariti zadovoljavajući prihod, dobit i u konačnici kredibilitet i bonitet.

Proces strateškog upravljanja turističkim destinacijama označava zapravo proces transformacije tradicionalnih turističkih institucija u organizacije destinacijskog menadžmenta (Čižmar S., *Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001. str. 263.) Sveukupnost aktivnosti u procesu strateškog upravljanja turizmom i ugostiteljstvom na destinacijskoj razini valja temeljiti na konceptu upravljanja vrijednosnim lancem, gdje u pravilu za postizanje tržišnog uspjeha nije dovoljno poboljšati

ponudu jednog subjekta, već valja djelovati na unapređenju svih elemenata u sustavu vrijednosti.

Efikasno upravljanje sustavom odredit će ritam i “potencijalni rast” destinacije, njezinu sposobnost privlačenja pouzdanih investicija i sposobnost stvaranja osjećaja blagostanja među lokalnim stanovništvom i njezinim posjetiteljima, što isto tako znači postizanje dugoročne održivosti sistema.

Osmišljavanje i razmatranje željenog modela rasta znači utvrditi ritmove željenog rasta i njegove limite, vrstu ciljanih tržišnih segmenata, potrebe više racionalnosti kod javnih investicija, jasnu dogovorenu politiku za nove privatne investicije, bolje kriterije za disperziju rasta i dr.

Osim toga za određivanje turističke održivosti destinacije potrebno je uspostaviti i sustav kvalitetnog praćenja i kontrole prikupljanjem niza indikatora koji omogućuju precizno praćenje konkurentnosti sustava. Glavni indikatori moraju se odnositi na relevantne aspekte rasta, na organiziranost destinacijskih resursa, na produktivnost i prilagođenost proizvoda i usluga suvremenim zahtjevima tržišta, na osjećaj blagostanja lokalnog stanovništva i razinu zadovoljnosti turista, na usklađenost odnosa među subjektima u samoj destinaciji i izvan nje, što će značiti potrebu stalnog nadgledanja razine zadovoljnosti turista, uvjeta okoline, održavanja socijalnog identiteta, ravnoteže između turizma i drugih aktivnosti kao i nadgledanje kapitalne vrijednosti destinacije. (European Commission's Tourism, *A manual for evaluating the quality performance of tourism destinations and services*, Office for official publications of the European Communities, 2003).

Cilj je upravljačkog modela gospodarska optimizacija na svim upravljačkim razinama, odnosno podizanje efikasnosti svih subjekata i ostvarivanje perspektivnog razvoja. Procesom strateškog upravljanja u kojem se ostvaruje visok stupanj integracije, kroz proces usuglašavanja ciljeva na različitim upravljačkim razinama, trebaju se minimizirati negativni učinci procesa, kao i stalnim preispitivanjem ciljeva optimizirati konačni cilj, a to je podizanje efikasnosti uz ostvarenje preduvjeta za perspektivni tržišni razvoj.

Model strateškog upravljanja turizmom destinacije predstavlja okvir za razvoj modela strateškog upravljanja ugostiteljstvom na razini turističko-ugostiteljskih poduzeća, ali i platformu za vertikalno integriranje strateškog upravljanja ugostiteljstvom na regionalnoj i nacionalnoj razini.

Moguća područja suradnje za poboljšanje upravljanja destinacijom osim na modelu rasta i nadgledanja odnosi se i na “konkurentni dijamant” (THR, (2002) *Istria Master Plan, Development Model* — Rovinj, str 41.) odnosno na potrebu integriranja strateškog upravljanja kao i stvaranja održivog uspjeha putem partnerstva radi uspostavljanja

kvalitetne politike za privlačenje i stimuliranje investicija, određivanje uvjeta i prioriteta.

To će značiti i potrebu osiguranja lakšeg pristupa financiranju i tehnologijama s adekvatnim olakšicama. Osim toga potrebno je olakšati i pojednostaviti put otvaranju novih poduzeća. Stvoriti konkurentniji fiskalni, monetarni i pravni okvir o radu i zapošljavanju.

Poboljšanje kvalitete poslovanja uprave i efikasnost administrativnih službi, kao i osiguranje dovoljnog broja dobro obučeni kadrova.

Ključne funkcije turističke zajednice putem kojih je moguće strateško upravljati turističkim razvojem destinacije jesu:

- informiranje potrošača na tržištu o destinaciji i turističkoj ponudi unutar nje,
- osiguravanje distribucije ponude preko informativnoga destinacijskog centra kao i osiguravanje platforme za marketing proizvoda,
- osiguravanje visokog stupnja suradnje među subjektima te koordinacije njihovih aktivnosti.

Pozicioniranjem pojedine skupine subjekata u modelu strateškog upravljanja destinacijom ostvaruju se njihovi individualni ciljevi odnosno koristi i to:

- koristi grada/općine: ostvaruju razvoj gospodarske aktivnosti, prihode gradskog/općinskog proračuna, pridržavanje kriterija održivosti razvoja;
- koristi destinacijske turističke zajednice: ostvaruju razvoj turističke aktivnosti, prihode od turizma, dugoročnu crpivost destinacijskih resursa;
- koristi turističkoga i neturističkoga gospodarstva: ostvaruju tržišni udio, prihod, dobit, bonitet.

Okruženje koje se stalno mijenja uvjetuje potrebu stalnog prilagođavanja procesa upravljanja aktivnostima različitih subjekata u destinaciji na ostvarenju razvojne vizije destinacije.

Sveukupnost aktivnosti u procesu strateškog upravljanja turizmom i turističkim ugostiteljstvom na destinacijskoj razini valja temeljiti na konceptu upravljanja vrijednosnim lancem, gdje u pravilu za postizanje tržišnog uspjeha nije dovoljno poboljšati ponudu jednog subjekta, već valja djelovati na unapređenju svih elemenata u sustavu vrijednosti.

Uspjeh se mjeri:

- stupnjem organiziranosti destinacijskih resursa,
- stupnjem usklađenosti odnosa među subjektima u destinaciji te između destinacije i regije,
- stupnjem turističke produktivnosti i stupnjem prilagođenosti turističkih proizvoda zahtjevima potražnje.

Ograničenja su:

- raspoloživost upravljačkoga kadra i uspješnost koordinacije aktivnosti u destinaciji;

➤ financijsko ograničenje i stupanj unapređenja destinacije.

4.1.1. Sinergija javnog i privatnog sektora

Bez suradnje i jakih obrazaca partnerstva u turizmu teško je (gotovo nemoguće) postići napredak.

Uloga države u turizmu neizbježna je i nezamjenjiva te je upravo stoga potrebno cjelovito, menadžersko upravljanje razvojem turizma i angažman, suradnja javnog i privatnog sektora u unapređenju, planiranju i nacionalnoj koordinaciji, gdje je turizam trenutačno najslabiji, tvrdi Jeffries (2001.). On također smatra kako se najviše ulaže u marketing destinacije, dok turizmu doista treba “ulaganje u dublje razumijevanje njegovih složenih zahtjeva i utjecaja”.

Na koji način vlada treba djelovati u turizmu, je li njezina uloga aktivna ili pasivna, pitanja su na koja, smatra Jeffries (2001.), razvojni turistički plan i strategija upravljanja turizmom destinacije treba, među ostalim, dati odgovor. Stvarna, praktična uloga države vidljiva je kao izravna i kao posredna. Na primjer, velika ulaganja u javni prijevoz ili boravšne pristojbe sastavni su dio turizma. Znači djelotvoran turizam počiva na suradnji, ne samo unutar destinacije, nego i izvan nje. Složenost i multidisciplinarnost turizma zahtijeva međuorganizacijske odnose, suradnju i hijerarhiju. Mogući su, međutim i nesporazumi, poput sezonske, geografske ili prostorne redistribucije unutar javnog i privatnog sektora, te među njima. Primjerice, privatni će sektor na svaki način nastojati zadržati osvojena tržišta.

Prema istraživanjima WTO (Svjetske turističke organizacije), objavljenima u publikaciji *Public-Private Sector Cooperation* (<http://www.world-tourism.org/isroot/wto/pdf/1016-1-pdf>), uloga države u turizmu znatno se promijenila u posljednjih 40 godina. Šezdesetih je godina 20. stoljeća uloga države u turizmu većine zemalja bila pionirska i smatrana je iznimno važnom, posebno u velikim infrastrukturnim zahvatima. Privatni se sektor tada nije mogao prihvatiti tako velikih ulaganja. S razvojem turizma i rastom njegove komercijalne vrijednosti u privatnome je sektoru brzo rastao interes za ponuđene poslovne mogućnosti. Iz svega je proizlašla prava eksplozija hotelske izgradnje i osnivanja putničkih agencija i turoperatora. Država je tada preuzela važnu ulogu moderatora rasta ponude, te prevencije i kontrole nesavjesnoga poslovanja. U mnogim se zemljama naglo širila legislativa, čak toliko da je turistička industrija postala “preregulirana” — što je na kraju rezultiralo efektom bumeranga.

Danas je turistički sektor Zapada mnogo liberalnije ustrojen, čak se govori o *laissez-faireu*. Umjesto uloge glavnoga investitora, države se više nalaze u ulozi stimulatora ulaganja privatnoga sektora uz pomoć fiskalnih i drugih poticaja.

Suradnja, partnerstvo javnog i privatnog sektora u turizmu danas se najviše razvija na polju marketinga i promidžbe, ali mnoge studije slučaja pokazuju kako su i na drugim poljima otvorene mogućnosti suradnje: na infrastrukturnim i projektima razvoja proizvoda, obrazovanju, financiranju i ulaganju u razvoj turizma, snažno rastuće industrije.

Ukratko, zaključuje se u studiji *Public-Private Sector Cooperation*, javni i privatni sektor imaju 4 glavna područja koja nude mogućnosti suradnje:

- unapređenje atraktivnosti destinacije,
- unapređenje efikasnosti marketinga,
- unapređenje produktivnosti destinacije,
- unapređenje upravljanja destinacijom.

Turističke destinacije (prema publikaciji WTO (2001), *Public-Private Sector Cooperation*, str. 73, 81) moraju ulagati znatne napore u suradnji u dvama komplementarnim smjerovima:

- u poboljšanju operativne efikasnosti turističke destinacije putem suradnje i
- u stvaranju održivog uspjeha putem partnerstva.

4.0.3. Poboljšanje operativne efikasnosti destinacije putem suradnje

Efikasnost destinacije kombinirani je rezultat efikasnosti svakoga pojedinog sudionika koji posreduje u lancu vrijednosti. Njezino povećanje smanjuje operativne troškove i povećava potrošačevu percipiranu vrijednost. Na taj način učvršćuje konkurenciju turističke destinacije i nudi velike mogućnosti za suradnju među svim sudionicima.

Turističke destinacije efikasnije su i zbog toga konkurentnije kada pokazuju visoku privlačnost (dobra vrijednost za uloženo), imaju efikasan marketing, povećavaju produktivnost svih svojih resursa i efikasno upravljaju destinacijom.

Efikasnost i konkurentno pozicioniranje nisu isti pojmovi. Za postizanje boljih rezultata od svojih konkurenata turistička destinacija mora biti u mogućnosti kreirati i ponuditi veću “vrijednost za uloženi napor” (THR, (2002.) *Istria Master Plan, Development Model — cluster Rovinj*, str. 28)

Veća vrijednost za uloženo omogućit će im da ponude veće cijene. Veća efikasnost rezultirat će smanjenjem troškova proizvodnje.

Efikasnost je stoga sposobnost izvođenja sličnih aktivnosti bolje od suparnika, dok je konkurentno pozicioniranje izvođenje aktivnosti na način koji je različit od suparnika. Konkurentna strategija destinacije zasniva se na različitosti i odabiranju skupine različitih aktivnosti koje će ponuditi tržištu jedinstvenu vrijednost za uloženi napor (Ritchie, J. R., Brent, Crouch, *The Competitive Destination*, CABI Publishing Wallingford 2003.). Osnovne strategije za takvo djelovanje jesu:

- **Strategija diferencijacije.** Ova se strategija zasniva na nuđenju vrijednosti (usluge, iskustvo, doživljaj) na jedinstven – poseban način. Osnovna je vrijednost strategije

unikatnost, ekskluzivnost, originalnost i orijentiranost na kvalitetu proizvoda ili usluga.

- **Troškovna strategija.** Ova strategija znači pružanje usluga uz niže troškove, manje neudobnosti ili nesigurnosti. S obzirom na izbor tržišta na kojem će se djelovati, mogu se poduzeti dvije strategije:
 - **Globalna strategija.** Ta strategija znači obraćanje svim tržištima potražnje.
 - **Ciljana strategija.** Sastoji se od ciljanja na samo jedan ili ograničeni broj segmenata, nudeći vrijednosti prilagođene njihovim potrebama i željama. Djeluje istodobno sa strategijom diferencijacije i strategijom upravljanja troškovima.

4. 1. 2. 1. Suradnja za povećanje turističke privlačnosti destinacije

Privlačnost turističke destinacije rezultat je odnosa percipirane vrijednosti destinacije i uloženog napora koji će posjetioci morati podnijeti prilikom posjeta konkretnoj destinaciji.

Pri tome percipirana vrijednost predstavlja zbroj pozitivne percepcije količine i kvalitete svih usluga i "iskustava" koje će posjetilac primiti za vrijeme boravka u destinaciji.

Percipirani napori/odvraćanja predstavljaju zbroj negativnih percepcija ili neravnoteže faktora, neugodnosti, neudobnosti ili nesigurnosti povezane s tom destinacijom, uključujući napore za dolazak u destinaciju kao i kretanje unutar destinacije.

Slika 5 Vrijednost za uloženi napor

VRIJEDNOST ZA ULOŽENI NAPOR "TURISTIČKOG ISKUSTVA"

Što dajemo turistu (VRIJEDNOST)

$$\begin{array}{r}
 \text{VRIJEDNOST} \\
 \hline
 \text{ULOŽENO}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \text{Ponudene} \\
 \text{usluge} \\
 \hline
 \text{Cijena} \\
 \text{proizvoda} \\
 \text{Napori} \\
 \text{vezani uz} \\
 \text{plaćanje}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Raznolikost usluga} \\
 \text{Kvaliteta usluga} \\
 \hline
 \text{Neugodnosti} \\
 \text{Odvraćanja} \\
 \text{Ostali napori}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Osjećaji i dojmovi} \\
 \text{Ambijent/atmosfera} \\
 \hline
 \text{Nesigurnosti} \\
 \text{Nepogodnosti}
 \end{array}$$

Što tražimo od turista (ULOŽENI NAPOR)

Privlačnost će stoga biti odlučujući faktor za privrženost i lojalnost gostiju konkretnoj turističkoj destinaciji. To pretpostavlja usku suradnju javnog sektora u cilju smanjenja fizičkih neudobnosti i nesigurnosti u destinaciji.

Moguća područja suradnje za poboljšanje privlačnosti i povećanja vrijednosti destinacije jesu:

- poboljšanje kulturne, povijesne i imovine okruženja, a odnosi se na valorizaciju atrakcija,
- bolji pristup i jednostavnost za uživanje u privlačnostima,
- bolje receptivne usluge koje su vezane uz količinu i kvalitetu smještajnih usluga, usluga hrane i pića, trgovačkih usluga i dr.

Veća i bolja ponuda iskustava kroz:

- poboljšanje organizacije specijalnih manifestacija;
- poboljšanje drugih izvora vrijednosti,
- pozitivan odnos stanovništva prema turistima,
- vizualnu uređenost turističkog prostora i čistoću,
- razvoj jedinstvenih usluga i događaja,
- razvoj lokalnog identiteta i prepoznatljivosti.

Moguća područja suradnje za poboljšanje privlačnosti i smanjenje percipiranih napora jesu:

- smanjenje fizičke neudobnosti u destinaciji
- dobivanje informacija o destinaciji u mjestu porijekla,
- pojednostavljenje carinskih procedura,
- kontrola mjenjačkih poslova,
- otklanjanje buke, neugodnih mirisa, prometnoga kolapsa,
- otklanjanje neudobnosti u korištenju javnih usluga,
- smanjenje fizičkih nesigurnosti vezanih uz zračni promet,
- smanjenje rizika od zaraznih bolesti,
- smanjenje komercijalne nesigurnosti vezane uz mnoge usluge koje se obavljaju bez službenih cjenika,
- otklanjanje korupcije u policiji i administrativnim službama,
- smanjenje kulturnih razlika,
- otklanjanje problema u verbalnoj komunikaciji i uvažavanje različitih vrijednosnih stavova.

4. 1. 2. 2. Suradnja za poboljšanje marketinga turističke destinacije

Sposobnost subjekata u turističkoj destinaciji da se prilagode svojoj potencijalnoj potražnji, da djelotvorno prodaju, da stalno povećavaju privrženost svojih klijenata i da odrede nove izvore konkurentne prednosti ostvarit će se provedbom dobre marketinške strategije.

Poboljšanje marketinga turističkih destinacija postići će se:

- centraliziranim tržišnim dogovaranjem turističkih destinacija i sustavom sposobnim da stalno uočava nove mogućnosti i konkurentne načine njihova iskorištavanja, kao i da otkriva nove izvore konkurentnih prednosti kako bi se jamčila održivost destinacija na dugi rok;

- marketinškim planiranjem u turističkoj destinaciji koje će omogućiti prihvaćanje prethodno dogovorenih ciljeva između javnog i privatnog sektora te implementaciju adekvatnih strategija.

Suradnjom je potrebno doći do bolje kvalitete odluka vezanih uz ciljeve i strategije uz korištenje kvalitetnih informacija;

- efikasnijom prodajom primjenom dobrog sustava prodaje, komunikacijskog sustava i mudrom politikom cijena: Danas nije moguće zacrtati mudru politiku cijena bez posjedovanja gotovo trenutne informacije o cijenama drugih konkurenata. Dobar sustav prodaje zahtijeva da turistička destinacija najprije ima *online* ažuriranu bazu svih potencijalnih usluga zajedno s drugim informacijama zanimljivima za potencijalne klijente, kako bi bila u mogućnosti da ih informira, pregovara s njima, rezervira i proda svoje usluge.

Tradicionalni sustav koji se oslanja na tiskane i skupe brošure putničkih agencija i turoperatora nedovoljno je učinkovit, pogotovo otkako se otvorio put novoj e-poslovnoj ekonomiji.

Modeli e-poslovanja na području turizma primjenjuju se i na razinu destinacije pružajući enormne mogućnosti partnerstvima privatnih-javnih sektora putem e-marketin-ga.

Strategija komunikacije turističkih destinacija treba biti usredotočena na stvaranje predodžbi i marke destinacije uz korištenje skupih komunikacijskih alata kao što su reklame, publikacije, prezentacije, e-marketing, itd. Dinamičan razvoj turističkog tržišta zahtijevat će u budućnosti veća investiranja u komunikacije kao i iznalaženje novih i efikasnijih zajedničkih obrazaca javno-privatne suradnje gdje internet i e-poslovanje pružaju na razini destinacije velike mogućnosti za podizanje operativne efikasnosti.

Razvojem novih iskustava valja poboljšati sustav za razvoj novih proizvoda/iskustava. Konkurentnost turističkih destinacija vrlo je povezana sa sposobnošću neprekidnog osmišljavanja i razvijanja novih proizvoda i iskustava prilagođenih promjenjivim tržištima. To zahtijeva stalan i organiziran timski rad usmjeren na otkrivanje mogućnosti, osmišljavanje novih ideja i njihovo pretvaranje iz područja imaginacije u stvarnost.

Uspjeh i na ovom području, opet, nezamisliv je bez suradnje između javnih i privatnih sektora.

4. 1. 2. 3 Poboljšanje unutarnje produktivnosti turističke destinacije

Turistička će destinacija stvarno ostati konkurentna samo ako su investicije profitabilne, plaće prihvatljive, a s vremenom se povećava "kapitalna vrijednost" njezinih resursa i turističkih atrakcija.

Kapitalna vrijednost destinacije izravno je povezana s načinom upravljanja odnosno zaštitom, održavanjem i poboljšanjem njezinih resursa i turističkih atrakcija.

Dobit od investicija u destinaciji predstavlja ravnotežu između razine cijena i postotka rasta kapaciteta. Općenito, svaka politika koja bi mogla ohrabriti nove investicije u destinaciji na načine koji bi mogli dovesti do iznenadnoga prevelikog rasta štetno bi djelovala na profitabilnost i dovela cjelokupnu destinaciju u nepovoljno diferenciranu poziciju, iz koje bi se mogla vrlo teško (ili možda čak nikad) izvući. Zbog toga planiranje rasta mora isto tako biti podijeljeno i dogovoreno u partnerstvu.

Produktivnost ljudskih resursa vrlo je povezana s efikasnošću tehnologija koje se koriste pri pružanju usluga. Praksa i obrazovanje još su jedan ključni faktor za poboljšanje i opravdanje bolje razine plaća.

Za poboljšanje produktivnosti destinacije i načina upravljanja turističkim resursima, za nove konkurentne investicije, za raspolaganje ljudskim resursima koji će biti sposobni primijeniti nove i produktivne tehnologije, bitna je tijesna suradnja između javnih i privatnih sektora.

Postoje mnoga i važna područja suradnje za poboljšanje turističke produktivnosti u destinaciji. Neke od najvažnijih su sljedeće:

- povećanje kapitalne vrijednosti turističkih resursa/atraktivnosti,
- promoviranje profitabilnosti investicija,
- podupiranje najboljih uvjeta za privlačenje najboljih ljudskih resursa: prvenstveno plaće,
- bolji sustavi obučavanja, motivacije zaposlenika kao i
- stalno prilagođavanje ljudskih resursa novim tehnologijama.

4. 1. 2. 4 Poboljšanje upravljanja destinacijom

Mogućnosti razvoja turističkog ugostiteljstva u destinaciji određene su strateškim upravljanjem ukupnim turističkim razvojem destinacije.

U ovoj knjizi polazi se od toga da turistički sektor Hrvatske predstavlja sustav i stoga sadrži niz međusobno povezanih podsustava i elemenata. Cilj je gospodarska optimizacija na svim upravljačkim razinama (makrorazini, mezorazini i mikrorazini), podizanje efikasnosti svih subjekata i ostvarivanje perspektivnog razvoja.

Kao jedan od podsustava turističkog sustava javlja se turističko ugostiteljstvo dok se upravljačka matrica turističkog sektora sastoji od sljedećih razina:

- nacionalne — makrorazina,
- regionalne i destinacijske — mezorazina,
- turističkih poduzeća — mikrorazina.

Cijelokupni proces strateškog upravljanja ima svoje ishodište u u krovnoj upravljačkoj strategiji na nacionalnoj razini, ali se u ovom radu težište daje strateškom upravljanju na razini destinacije /mezorazina/ i poduzeća /mikrorazina/.

Efikasno upravljanje sustavom odredit će ritam i “potencijalni rast” destinacije, njezinu sposobnost privlačenja pouzdanih investicija i sposobnost stvaranja osjećaja blagostanja među lokalnim stanovništvom i njezinim posjetiteljima, što isto tako znači postizanje dugoročne održivosti sistema.

Osmišljavanje i razmatranje željenog modela rasta znači utvrditi ritmove željenog rasta i njegove limite, vrstu ciljanih tržišnih segmenata, potrebe više racionalnosti kod javnih investicija, jasnu dogovorenu politiku za nove privatne investicije, bolje kriterije za disperziju rasta i dr.

Osim toga za određivanje turističke održivosti destinacije potrebno je uspostaviti i sustav kvalitetnog praćenja i kontrole, sakupljanjem niza indikatora koji omogućuju precizno praćenje konkurentnosti sistema. Glavni indikatori moraju se odnositi na relevantne aspekte rasta, produktivnosti, osjećaja blagostanja lokalnog stanovništva i razine zadovoljnosti turista, što će značiti potrebu stalnog nadgledanja razine zadovoljnosti turista, uvjeta okoline, održavanja socijalnog identiteta, ravnoteže između turizma i drugih aktivnosti kao i nadgledanje kapitalne vrijednosti destinacije.

Drugim riječima, sektorom u turističkoj destinaciji u strateškom smislu potrebno je upravljati i stalno dinamički usklađivati interese svih sudionika.

Sinergiji javnog i privatnog sektora pridonosi i mreža partnerstva, koju (Dulčić, 2001.) promatra kao:

- partnerstvo između velikih i malih ili srednjih hotelsko-turističkih poduzeća,
- partnerstvo na temelju vlasništva i/ili upravljanja: horizontalno (među hotelima, restoranima ili agencijama) ili vertikalno (prijevoznici – hoteli – agencije. . .),
- partnerstvo agencija i privatnih iznajmljivača,
- partnerstvo domaćih turističkih tvrtki i komplementarnih djelatnosti: poljoprivrede, malog obrtništva, drvoprerađivača, sportskih, kulturnih i zdravstvenih institucija,
- partnerstvo na regionalnoj ili nacionalnoj razini.

Vezivo organiziranog i uspješnog upravljanja razvojem bilo kojega, pa tako i turističkoga sustava jest dobro organiziran informacijski sustav.

4. 1. 2. Stvaranje održivog uspjeha turističke destinacije putem partnerstva

Na ovom mjestu objasniti će se način kako efikasno partnerstvo može pridonijeti: razvoju strateškog pozicioniranja za bolje suočavanje s pritiscima konkurentnih sila, poboljšanju konkurentnog dijamenta turističke destinacije, stvaranju bolje strategije turističke destinacije i suočavanju s efektima globalne konkurencije.

Ove postavke čine srž nove turističke politike destinacije, omogućujući utrku na duge staze u stvaranju željene razine bogatstva i prosperiteta. Ali one neće biti ispunjene bez visokostručnog vodstva poduprtog jakim partnerstvom unutar javnog i privatnog sektora.

S obzirom na brzorastuće globalne konkurencije, ovi se obrasci partnerstva moraju progresivno razvijati u odnosu na nacionalne, regionalne i globalne razine (Ritchie, Brent, Crouch, *The Competitive Destination*, CABI, Publishing Wallingford, 2003.).

Novo partnerstvo u turizmu znači:

- Razviti strategiju konkurentnog pozicioniranja zbog boljeg suočavanja s pritiskom konkurentnih sila kao što su opasnost od novih konkurenata, od ulaska novih proizvoda/usluga, moć pregovaranja s dobavljačima i kupcima te suparništvo između konkurenata
- Prosječni profit specifičnoga turističkog sektora općenito ovisi o snazi konkurentnih sila koje na njega utječu. Bez obzira na stupanj utjecaja tih sila, svrha je strategije konkurentnog pozicioniranja destinacije zaštita od djelovanja tih sila i njihovo preusmjerenje u svoju korist
- Poboľjšati konkurentni dijament turističke destinacije odnosno pružiti optimalne uvjete poduzećima, potražnji, proizvodnim faktorima i javnom sektoru za obavljanje svojih konkurentnih aktivnosti. Iskustvo pokazuje da destinacije stvarno poboljšavaju svoju efikasnost i kvalitetu svojega strateškog pozicioniranja kada imaju koristi od “konkurentnog dijamenta”
- Stvoriti uspješnije strategije turističke destinacije odnosno izabrati portfelj sektora u kojima treba konkurirati,
- Pronaći za svaki sektor specifične strategije konkurentnog pozicioniranja i osigurati najvišu efikasnost i sinergiju
- Suočiti se s efektima globalne konkurencije jer su turističke destinacije sve više pod pritiskom globalizacije kao i raznih oligopolističkih situacija (hotelski lanci, turoperatori, distribucijski lanci, avionske linije, itd.). Turizam istodobno konkurira drugim vrlo jakim konkurentima kao što su razne kupnje: od vikendica, automobila do odjevnih modnih artikala i dr.

Zbog toga se mora poticati partnerstvo i udruživanje kako na nacionalnoj, regionalnoj, destinacijskoj tako i na globalnoj razini radi uspješnijeg suočavanja s globalizacijom konkurentnih sila i potrebom za poboljšanjem svjetske globalne efikasnosti stvaranjem svjetskih marki, traženjem zajedničkih konkurentnih rješenja nekih problema u zračnom prometu, distribucijskih problema, prodajnih itd.

Partnerstvo za razvoj strateškoga konkurentnog pozicioniranja destinacije

Destinacije moraju kreirati i zadržati pozicije koje im omogućuju suočavanje s navedenim konkurentnim silama i iskorištavanje prednosti u odnosu na konkurente razvijajući strateško konkurentno pozicioniranje. Zato je potrebno procijeniti sile koje utječu na njihov “konkurentni set” i uspostaviti permanentan sustav procjenjivanja jakih i slabih točaka kako bi se definirala njihova relativna situacija u odnosu na uzajamni odnos tih sila.

S obzirom na to turistička destinacija treba izraditi "plan akcija" koji bi trebao uključivati početno pozicioniranje destinacije koje može bolje iskoristiti prednosti svojih kapaciteta, zatim strateške akcije koje se trebaju poduzeti za poboljšanje i/ili novo repositioniranje, te predvidjeti buduće promjene i iskoristiti ih prije konkurenata. Destinacije obično djeluju na različitim tržištima i s različitim "konkurentnim setovima" te zbog toga imaju različite rangove konkurencije na svakom tržištu, što znači da moraju na svakom tržištu razvijati konkurentno pozicioniranje.

Partnerstvo je apsolutno neophodno kako bi se mogli financirati svi troškovi potrebni za prikupljanje informacija, izradu studija, analiza i procjena situacije i trendova svih konkurentnih sila koje djeluju na svakom specifičnom tržištu. Osim toga partnerstvo je preduvjet bez kojeg se ne može postići prihvatljiv konsenzus između svih nezavisnih strana u turističkoj destinaciji o načinu stvaranja i održavanja konkurentnih prednosti destinacije na svakom pojedinom tržištu.

Partnerstvo zbog boljeg suočavanja s opasnostima novih ulazaka i novi ulasci

Sve veće značenje koje se pridaje turizmu i uvažavanje koje mu daju vlade u pojedinim zemljama određuju ga glavnim razvojnim faktorom održivog razvitka, te se pojavljuje velik broj novih turističkih destinacija s novim kapacitetima. Kao posljedica toga pojavljuje se žestoka konkurentnost i borba za dobivanje vlastita tržišnog udjela. To neminovno sa sobom nosi i različite opasnosti koje ovise i o postojećim barijerama, o profesionalnosti novopridošlih i očekivanoj reakciji ostalih postojećih konkurentnih destinacija.

Turističke destinacije moraju zbog toga shvatiti način na koji bi se te opasnosti mogle dogoditi i pokušati kreirati potrebne uvjete ili zaštite svog udjela na tržištu ili stvoriti dovoljno ulaznih barijera kako bi se otežao uspjeh novonastalim destinacijama.

Ali, za tu borbu i za sve moguće akcije koje bi trebalo poduzeti, potrebna je snažna kultura suradnje i partnerstvo na području:

- Smanjenja jediničnih troškova povećanjem proizvodnje proizvoda/usluga u destinaciji pomoću investicija privatnog sektora (smještaj, hrana i piće, tematski parkovi, golf, šoping, zabava itd.), glavnih javnih infrastruktura (komunalne usluge, priprema zemljišta... itd.), istraživanja itd. To je moguće postići u uskoj suradnji sa svim glavnim sudionicima usmjerenima k stvaranju i održavanju niskih jediničnih troškova uz povećanje usluga.
- Diferencijacije destinacije stvaranjem jače svijesti o razvoju marke, što u destinacijama koje već imaju marku predstavlja važnu barijeru u odnosu na destinacije koje je tek razvijaju. Nijedna značajna turistička investicija niti veliki turistički tokovi ne idu k destinaciji koja se tek razvija a koja nema svoje mjesto i prepoznatljivost kod tržišta-potrošača.

- Sporazumijevanja s turoperatorima i distributerima odnosno većeg angažmana i partnerstva među postojećim destinacijama i kanalima distribucije, što će novim konkurentima otežati put ulaska na tržište.
- Poboľšanja moći pregovaranja s dobavljačima odnosno uspostavljanje kvalitetnog i posebnog odnosa s dobavljačima kako bi se izbjegla iznenađenja u smislu povećanja cijene, smanjenja kvalitete ili kašnjenja s isporukama što bi moglo utjecati ili na profitabilnost ili na konkurentnost cjelokupne destinacije.
- Postoji niz raznih mogućnosti partnerstva za poboljšanje moći pregovaranja s dobavljačima kao npr. poticanje fer konkurencije nastojeći izbjeći koncentraciju nekoliko dobavljača, posebno kod onih usluga/proizvoda koji bi mogli imati veći utjecaj u isporuci konačnoga turističkog proizvoda/usluge. Suradnja između turističkih sudionika u destinaciji mogla bi pridonijeti smanjenju ove eventualne opasnosti (npr. osnivanjem zajedničkih udruga, ili čak poticanjem udruživanja vlastitih dobavljača, itd.
- Osim toga moć pregovaranja može se bitno poboljšati postavljanjem dugoročnih pravila u odnosima između dobavljača i kupca odnosno pretvaranjem turističke destinacije u jednoga od, za dobavljače, najvažnijih i najprivilegiranih kupaca te dugoročnim ugovoranjem budućnost dobavljača izravno vezati s konkurentnošću turističke destinacije (promptne isporuke, *online* transakcije, e-poslovanje, itd.)

S druge strane i zbog kupaca koji su vrlo zainteresirani za cijenu, najveći poslovni partneri (putničke agencije, turooperatori) vrše velik pritisak za snižavanje cijena i traže veću kvalitetu proizvoda i usluga.

Moć pregovaranja trgovine i turoperatora (posebno velikih europskih turoperatora) vrlo je jaka i u porastu je, a zbog procesa globalizacije i većih preuzimanja, svakog ih je dana manje, no postaju sve jači. Za turističku destinaciju i njezine sudionike, kako bi se mogli suočiti s izazovima i mogućnostima povezanima s tim procesima, ponovno je potreban visok stupanj kulture u suradnji na razini destinacije na području:

- Diversificiranja kupaca što bi dalo značajne efekte na pregovaračku moć s drugim konsolidiranim kupcima, npr. formiranje specijalnog fonda za podupiranje aktivnosti odnosno formiranje novih paketa putovanja za posebne interese kupaca koji se mogu realizirati u destinaciji.
- Vertikalne integracije turističkih destinacija ili skupina destinacija za postizanje kontrole nad kanalima distribucije, imale bi jak utjecaj nad lancima distribucije konvencionalnih turoperatora, novih glavnih *online* agenata, zajedničkim inicijativama baziranim na platformama novog e-poslovanja koje se može integrirati unutar turističke destinacije i potpomagati na osnovi novog oblika javno-privatnog partnerstva orijentiranog e-poslovanju.
- Diferenciranja turističkih mjesta, smještajne ponude, turističkih proizvoda, privlačnosti i cjelokupne atmosfere destinacije pomoću dobrovoljnih obrazaca partnerstva koji učvršćuju i obvezuju sva operativna poduzeća u destinaciji na čvrste politike određivanja marke i diferencijacije bazirane na sustavima pod markama i certifikatima kvalitete. Uslijed poboljšanja kvalitete proizvoda, stvorit će se kvalitetnija

percepcija vrijednosti kod kupaca koja će posljedično povećati privrženost kupaca što će rezultirati smanjenjem moći pregovaranja kupaca. Ta bi se diferencijacija mogla postići stvaranjem dojma raznolikosti zasnovanog na specifičnosti “marka” destinacije ili u području “sistema vrijednosti”, za što je bitno partnerstvo.

- Sudjelovanja u snošenju avionskih rizika za turooperatore (posebno one srednje i male) koji zasnivaju svoj model zračnog prijevoza na čarteru i imaju velike rizike iznajmljivanja potrebnih aviona, partnerstvo s destinacijom moglo bi im omogućiti snošenje djelomičnog rizika prodaje kapaciteta aviona i to bi omogućilo turoperatorima veću želju da rade s tim destinacijama uz prihvatljivije cijene sa svojim turističkim dobavljačima.
- Partnerstvo za bolje suočavanje s konkurencijom između konkurentnih destinacija a koja je povezana s borbom povećanja vlastitih tržišnih udjela. Često se to pretvara u borbu cijena, reklamnih kampanja, organiziranja posebnih događaja, investiranjem u ogromne projekte itd. Borba za postizanjem tržišnog udjela često predstavlja velike napore i troškove koji često služe samo za zadržavanje postojećih tržišnih udjela.

Stoga se, uz postojanje jakog suparništva, partnerstvo samo djelomično može uspostaviti: ako postoji mnoštvo konkurenata u istom segmentu i ako su svi slične veličine, ako je rast sektora polagan, ako destinacije koje formiraju “konkurentni set” nisu diferencirane, ako su operativni troškovi visoki i neprodana ponuda se ne može nadoknaditi, ako je povećanje kapaciteta, kada je stvoren, široko rangirano, ako su barijere za napuštanje poslovanja sektora velike.

Negativni efekti suparništva djelomično se mogu neutralizirati djelujući putem snažnih partnerstava na području:

- Diferencijacije destinacije jer će tako diferencirane destinacije manje ulaziti u apsurdni rat cijena i kao rezultat “Modela analiza vrijednosti za uloženi napor” takva bi se diferencijacija lako mogla postići ili povećanjem percipirane vrijednosti destinacije ili smanjivanjem uloženog napora za dolazak i doživljavanje.
- Specijaliziranje za brzorastuće segmente putovanja drugi je dobar način da se izbjegne preveliko suparništvo iako zahtijeva veliku suradnju u istraživanju tržišta za identificiranje segmenata i prilagođavanje postojećih proizvoda zahtjevima tih novojavljujućih segmenata. “Odmor na ruralnom području” brzorastući je segment, ali malo je destinacija koje nude potrebnu razinu suradnje u ponudi *all inclusive* odmora na ruralnom području.
- Kontroliranja rasta i suradnje svih turističkih usluga koje se nude na tržištu (posebno hoteli): ako globalna potražnja za destinacijom raste godišnje sporije od broja smještajnih jedinica, efekti na cijene mogli bi biti poražavajući za ukupne kratkoročne i srednjoročne profite na investicije. Tijesna suradnja između javnog i privatnog sektora ima različite mogućnosti za primjenu modela kontroliranog rasta kako bi zadovoljile željeni socio-ekonomski uspjeh svih strana uključenih u proces planiranja.
- Smanjenja ponuđenih turističkih usluga kada prestanu biti konkurentne, jer bi suradnja mogla pridonijeti uspostavljanju zajedničkih politika za smanjenje izlaznih barijera,

pružajući alternativno korištenje neiskorištenih evidentiranih viškova predviđajući čak njihovo definitivno zatvaranje. Vlasti javnog sektora destinacije mogle bi puno učiniti potičući inicijative ili ukidajući zakone koji često blokiraju takve izlaze.

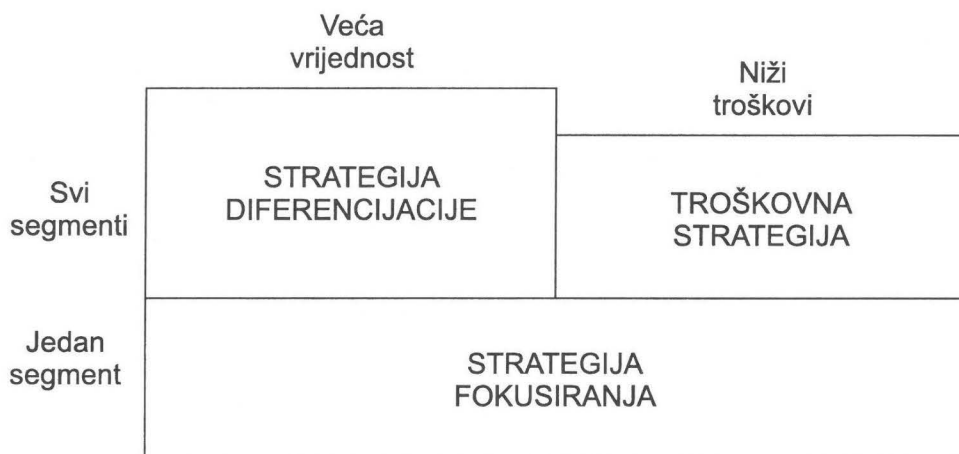
Ključni elementi za stvaranje konkurentnog pozicioniranja

Konkurentno pozicioniranje podrazumijeva izvođenje aktivnosti na način koji je različit od suparnika. Konkurentna strategija destinacije zasniva se na različitosti i odabiranju skupine različitih aktivnosti koje će ponuditi tržištu jedinstvenu vrijednost za uloženi napor.

Svi javni i privatni sudionici turističke destinacije moraju temeljito raspraviti i postići potpuni konsenzus o sljedećim opcijama:

Slika 6 Osnovne konkurentne strategije destinacije

OSNOVNE KONKURENTNE STRATEGIJE DESTINACIJE



1. Strategije destinacije. Za pružanje vrijednosti klijentima u destinaciji mogu se odabrati dvije alternativne strategije. Uspjeh svake od njih postavlja različite zahtjeve i ima različite posljedice u načinu suočavanja s izgradnjom prosperiteta i njegove održivosti. Prva od strategija može biti obrnuta dok je drugu gotovo nemoguće obrnuti.

Strategija diferencijacije. Glavna je vrijednost te strategije prijedloga u ekskluzivnosti, originalnosti i orijentiranosti kvaliteti, a zasniva se na nuđenju nekih od najvažnijih komponenata vrijednosti (usluge, iskustvo, dojam) na jedinstven i prvorazredan način.

Strategija upravljanja troškovima. Ta se strategija sastoji od stvaranja vrijednosti uz niže troškove i/ili manje neudobnosti ili nesigurnosti od konkurenata i izražava se kao "visoka vrijednost za manji napor."

2. Strategija rangiranja tržišta

Za rangiranje tržišta na kojem će se djelovati, mogu se poduzeti druge dvije opcije strategije koje se istodobno mogu kombinirati bilo s kojom od prethodnih dviju.

Globalna strategija znači obraćanje svim tržištima potražnje sa svih potencijalnih raspoloživih geografskih područja.

Ciljana strategija usmjerena je na samo jedan ili ograničen broj segmenata koji bi mogli međusobno biti kompatibilni. Nastoji dostići percipiranu vrijednost svakoga odabranog segmenta nudeći turistima elemente vrijednosti koji su više usklađeni s njihovim potrebama i željama. Djeluje istodobno i sa strategijom diferencijacije i upravljanja troškovima.

Lanac vrijednosti i sistem vrijednosti

Prosječna profitabilnost destinacije ovisi o njezinoj sposobnosti postizanja većih prodajnih cijena ili manjih troškova u odnosu na suparnike. Izvor razlika u cijenama ili troškovima između konkurenata može se podijeliti na dva tipa: onaj koji je rezultat razlika u efikasnosti ili primjeni, i onaj koji je rezultat razlika u strateškom pozicioniranju. I operativna efikasnost i strategija bolje su razumljive ako su poznate aktivnosti i način na koji su te aktivnosti kombinirane u “lanac vrijednosti” te “sustave vrijednosti”.

“Lanac vrijednosti” ili aktivnosti koje stvaraju vrijednost u bilo kojem poduzeću i destinaciji, podijeljeni su u kategorije, i u svakoj se od njih provode različite aktivnosti. Proizvodni lanac sustav je samostalnih međuaktivnosti povezanih određenim vezama. Dvije su aktivnosti ovisne jedna o drugoj ako način na koji je jedna učinjena utječe na troškove ili produktivnost druge.

Slika 7 Lanac proizvodne vrijednosti destinacije**LANAC PROIZVODNE VRIJEDNOSTI DESTINACIJE**

Upravljanje vezama velik je izvor konkurentne prednosti, te stoga turističke destinacije imaju ovdje veliku mogućnost za poboljšanje svoje konkurentnosti.

Lanac vrijednosti svakog poduzeća ili pružaoca usluga u destinaciji dio je većeg lanca aktivnosti koji nazivamo “sustav vrijednosti destinacije”, a on uključuje lance vrijednosti stotine dobavljača, distributera i kupaca. Velike se konkurentne prednosti mogu postići poboljšavanjem veza između različitih lanaca vrijednosti, unutar lanca destinacije ali i izvan destinacije.

“Sistem vrijednosti” destinacije mjeri se količinom novca koju su kupci spremni platiti za doživljavanje turističkog iskustva. Profiti nastaju kada je stvorena vrijednost veća od troškova aktivnosti potrebnih za njihovo kreiranje. Kako bi se postigla prednost nad ostalim destinacijama, te se aktivnosti trebaju obavljati uz niže troškove ili na način da stvaraju diferencijaciju i postignu višu prodajnu cijenu.

Slika 8 Sustav vrijednosti turističke destinacije



Razlika u strategiji proizlazi iz razlike u aktivnostima. Strategije su praćene s dozom rezignacije jer, da bi bila u mogućnosti ponuditi jednu vrstu vrijednosti, poduzeća se moraju odreći drugih. Ni konkurentna prednost ni rezignacija ne ovise samo o individualnim aktivnostima već i o načinu kako su te aktivnosti grupirane u sustav vrijednosti turističke destinacije.

Partnerstvo je ključni faktor za poboljšanje veze između lanaca vrijednosti i za stvaranje novih, različitih konkurentnih aktivnosti za izgradnju snažnoga konkurentnog pozicioniranja.

Partnerstvo za stvaranje strategije destinacije

Većina je turističkih destinacija diversificirana i rade, kao što smo ranije vidjeli, istodobno u različitim sektorima. Zbog toga je potrebno imati dvije razine strategije: strategiju na razini sektora (konkurentno pozicioniranje) i na razini destinacije (glavni plan za diversificirane destinacije).

Konkurentna je strategija usmjerena na zadobivanje konkurentnih prednosti u svakom od sektora u kojem se konkurira. Strategija destinacije, s druge strane, određuje tržišta na kojima destinacija mora djelovati i način uspostavljanja politika i smjernica usmjerenih k postizanju ciljeva svih portfelja sektora u kojim treba konkurirati, postizanja maksimalno niskih troškova po jedinici proizvoda zbog povećane proizvodnje, sinergije i koristi za cjelokupnu destinaciju.

Učinkovit obrazac partnerstva koji upravlja uspješnom budućnosti turističke destinacije bit će u mogućnosti pronaći održivi konsenzus nad dvjema glavnim komponentama strategije destinacije: poslovni portfelj destinacije (sektori u kojima bi trebalo djelovati) i način određivanja prioriteta i postizanja potrebnih operativnih sinergija.

Za to su potrebne sljedeće aktivnosti:

1. **Identificirati sektor i “konkurentni set” u kojem destinacija djeluje.** Grad Opatija npr. djeluje, između ostalih, na tržištu kongresa, konvencija, kulturnih događaja, glazbenih priredbi i odmora. Neka područja u Italiji djeluju, također između ostalih, na tržištu

avantura, prirode i izazova jednako kao i na događajima. Konačno, Brijuni su se usmjerili na tržište odmora uz more, ali djeluju i na tržištu kongresa, arheologije, golfa, itd. Identificirati “konkurentni set” u svakom sektoru znači odrediti skupinu destinacija koje konkuriraju za iste segmente ili osvajanja tržišta, koriste iste kanale distribucije, slične tehnologije ili konkurentne prednosti.

2. **Vrednovati situaciju, trendove konkurentnih sila koje upravljaju konkurentnošću svakog sektora kao i ulazni trošak.** Svaki je sektor podložan različitim konkurentnim silama koje ga dugoročno čine više ili manje profitabilnim i privlačnim. Tržišta odabrana kao portfelj moraju voditi računa o pozitivnim analizama svojih strukturalnih privlačnosti (rezultat djelovanja konkurentnih sila) ili raspolagati s prihvatljivim mogućnostima da budu privlačni u budućnosti. Mnoge turističke destinacije poduzimaju velike napore za svoje predstavljanje u sektorima kao što su npr.: naturizam, *wellness*, golf, kongresi, krstarenja, kulturni turizam, nautički turizam, ekološki turizam, itd., a da nisu stvarno proučili autentične privlačnosti tih sektora. U prevelikom broju slučajeva rezultat su, s jedne strane vrlo značajne javne i/ili privatne investicije s vrlo niskim profitom i s druge strane opći osjećaj jakog nezadovoljstva u pogledu neuspjeha tih velikih napora. Sve te inicijative smanjuju konkurentnost turističkih destinacija, što bi se moglo izbjeći odgovarajućim partnerstvom, koje je usmjereno na upravljanje destinacijom uz najviši mogući profesionalni pristup stvarnim poslovnim mogućnostima portfelja svoje turističke destinacije. Ali, često se događa da turističke destinacije gube velike poslovne mogućnosti jer nisu sposobne identificirati nova atraktivna tržišta ili jer nisu sposobne ujediniti snage i efikasno surađivati u investiranju neophodnih infrastruktura, opreme i usluga.
3. **Vrednovati ulazni trošak pogotovo ako se radi o novim ulascima,** kao na tržište npr. golfa. Poznato je da je to cilj mnogih destinacija. Ako to automatski ne podrazumijeva značajne investicije u teren, infrastrukturu, opremu itd., onda bi to mogla biti dobra ideja koju treba razmotriti. Inače bi trebalo izvršiti vrlo pomnu analizu budući da nije uvijek profitabilno ono što netko može zamisliti, pogotovo gledajući destinaciju više globalno i u okviru alternativnih konkurentnih uvjeta. Postavlja se pitanje visine “dodane vrijednost” i multiplikativni efekt koji se stvara takvim prodajama i opravdava li uopće enormne investicije te ugrožava li i onemogućava realizaciju profitabilnijih alternativnih investicija. Ne smijemo zaboraviti da su privlačna tržišta takva upravo zbog visokih ulaznih barijera. Uspješno javno i privatno partnerstvo može mnogo učiniti na profesionaliziranju donesenih odluka budući da imaju velik utjecaj (pozitivan ili negativan) na konkurentnost i usmjeravaju divezifikaciju destinacija na mali broj novih ulazaka na tržište, ali koji moraju biti dovoljno energični i kvalitetni kako bi jamčili njihov uspjeh.
4. **Vrednovati kompatibilnost u odnosu na postojeći portfelj.** Postoji jedan nekontrolirani trend koji se javlja među turističkim destinacijama da se žele pretvoriti u “hipertržište” odmora i turističkih aktivnosti, zapostavljajući da su mnogi tržišni segmenti međusobno teško kompatibilni ako nisu potpuno inkompatibilni. Ako se neke inkompatibilne marketinške strategije miješaju u istoj turističkoj

destinaciji, uvijek se događaju dvije stvari: globalna se konkurentnost bitno smanjuje i destinacija postaje manje profitabilna uz dodatnu negativnu posljedicu da manje konkurentne aktivnosti nisu jedine koje na kraju određuju ostale. To se, na određeni način, dogodilo u nekim destinacijama “sunce i more”: masovne tržišne skupine koje dovode turoperateri miješaju se u istim smještajima s lobističkim skupinama. Konačno, nije lako (ali ne i nemoguće) miješati “generalne interese turističkih kupaca” s “posebnim interesima turističkih kupaca”. Subjekti u javnom i privatnom sektoru moraju biti vrlo svjesni i zajednički raditi na uspostavljanju jasnih politika za regulaciju ovog područja, te iznad svega moraju im biti jasne dvije glavne posljedice neuspjele strategije diversifikacije: najmanje profitabilan segment uzet će mjesto drugim segmentima i kada se to dogodi, bit će vrlo teško, ako ne nemoguće, preusmjeriti trend prema profitabilnijim tržištima.

5. **Odrediti pruža li novo tržište turističkoj destinaciji bilo koju konkurentnu prednost.** Ulazak na novo tržište može doprinijeti stvaranju novih konkurentnih prednosti za destinaciju koje će ju ojačati kako bi se mogla suočiti sa silama ili poboljšati svoju operativnu efikasnost ili djelovati na aktivnosti lanca proizvodne vrijednosti destinacije. Na primjer, postojanje spektakularnih turističkih atrakcija npr. amfiteatar u Puli, koje su ponuđene tržištu godišnjih odmora omogućuje podjelu aktivnosti s lobističkim tržištem. Konsolidirana destinacija na tržišnom području “Odmor, more i sunce – visoke kategorije” može povećati konkurentne prednosti te destinacije kada uđe tržišni segment “kulturni turizam – visoke kategorije” iako će vjerojatno koristiti sličan smještaj, slične kanale distribucije, učvršćivati marku itd. U ovim je slučajevima konkurentna prednost povećana kada se smanje operativni troškovi ili poveća diferencijacija. Odgovarajuće partnerstvo mora omogućiti analizu troškova i koristi koji proizlaze od ulaska na ta tržišta ili zbog podjele aktivnosti i odrediti jesu li sinergije interesantne ili nisu, te prema tome samo podupirati odabrane projekte.
6. **Izgraditi strategiju konkurentnog pozicioniranja za svaki “konkurentni set”.** Svi sudionici turističkih destinacija moraju vrednovati sile koje utječu na konkurenciju u svakom “konkurentnom setu” u kojem djeluju i odrediti njihove uzroke. To im omogućava određivanje jakih i slabih točaka te uspostavljanje plana akcije za ponovno ojačanje svoje konkurentnosti.

Poboljšanje konkurentnog dijamanta destinacije

Konkurentna prednost potrebna je i korisna, ali nije dovoljna da bi jamčila održivost uspjeha turističke destinacije. Poduzeća koja se nalaze u turističkoj destinaciji moraju se neprekidno usavršavati, povećavati kvalitetu, tehnologiju, produktivnost i načine na koje nude svoje usluge. Iskustvo pokazuje da te sposobnosti uvelike ovise o konkurentnom dijamantu koji ocrtava područje u kojem poduzeća specifičnih destinacija moraju razvijati svoju konkurentnost.

Konkurentni dijamant zasniva se na četirima komponentama. Koliko bolje uvjete pružale i koliko bolji bili njihovi međusobni odnosi, toliko će biti bolji stupanj konkurentnosti turističke destinacije.

1. Uvjeti faktora. Odnose se na situaciju destinacije da stvara i održava turističke privlačnosti, infrastrukturu, opremu, specijaliziranu radnu snagu, tehnologiju, pristup financiranju, itd.
2. Uvjeti potražnje. Odnose se na obujam, stupanj sofisticiranosti i zahtjeve potražnje.
3. Uvjeti javnog sektora. Ukjučuju i pravni okvir koji regulira poslovni život u destinaciji, i način ponašanja pojedinih vlasti javnog sektora izravno uključenih u proizvodnju lanaca vrijednosti turističke destinacije (investicije u infrastrukturu, usluge, planiranje, itd.)
4. Strategija, struktura i suparništvo između poduzeća i odredišta. To su uvjeti turističke destinacije koji određuju kreaciju, organizaciju i upravljanje svih glavnih sudionika. Isto tako određuju i karakteristike njihove unutarnje konkurentnosti i one u odnosu na druge sudionike ili druge destinacije.

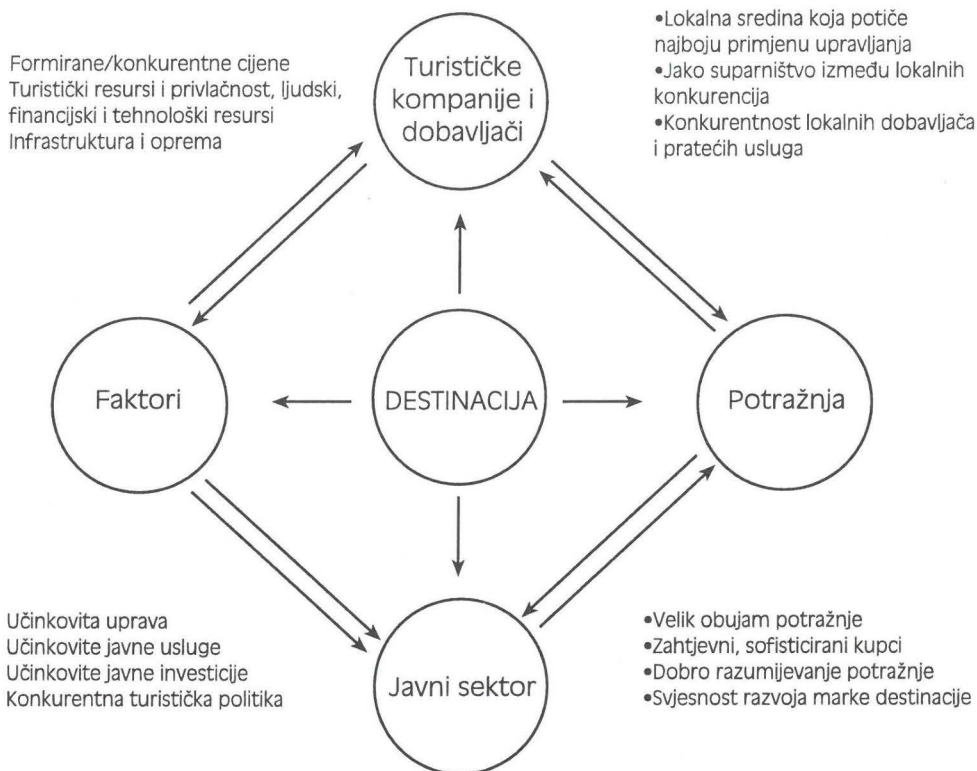
Ove četiri komponente tvore osnovne uvjete koji stvaraju “okruženje”. Kada situacija u destinaciji dopušta i podupire bržu akumulaciju resursa i uvodi specijalizirane tehnologije, poduzeća destinacije i sama destinacija globalno postižu konkurentnu prednost. Kada turističke tvrtke destinacije imaju neprekidni pristup informacijama o potrebama tržišta koje su bolje od onih koje dobiva konkurent, povećava se njihov stupanj konkurentnosti. A kada situacija turističkih destinacija prisiljava tvrtke da unose inovacije i da investiraju, to podiže i poboljšava njihov stupanj konkurentne prednosti u dugoj utrci u odnosu na druge konkurente.

Na taj se način najbolji doprinos poboljšanju konkurentnosti turističke destinacije sastoji u poboljšanju njezina turističkog dijamanta putem procesa, programa i planova usmjerenih k poboljšanju njegove komponente. To je jedno od područja u kojem partnerstvo i održivo razumijevanje između glavnih javnih i privatnih sudionika može biti učinkovitije i može zadobiti sve svoje potencijale.

Iskustva pokazuju kako su cjeline, turističke destinacije, koristeći dijamant konkurentnosti, operativno učinkovitije, pružaju optimalne uvjete poduzećima, potražnji, proizvodnim faktorima i javnom sektoru.

Na slikama 9, 10, 11 i 12 prikazani su dijamant konkurentnosti i modeli partnerskih odnosa kakvima su ih vidjeli istarski turistički djelatnici, sudionici radionice o master planu za *cluster* Rovinj (THR i Horwath Croatia, *Master plan radionica*, veljača 2003.).

Slika 9

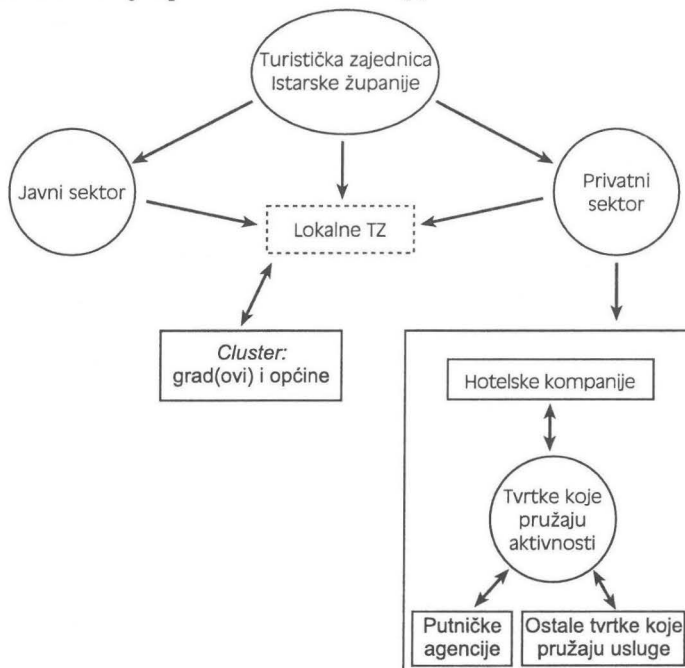


Izvor: Porter, M., adapted by THR (2000) *Master plan razvoja turizma Istre, Rovinj*

Navedene komponente tvore osnovne uvjete destinacije.

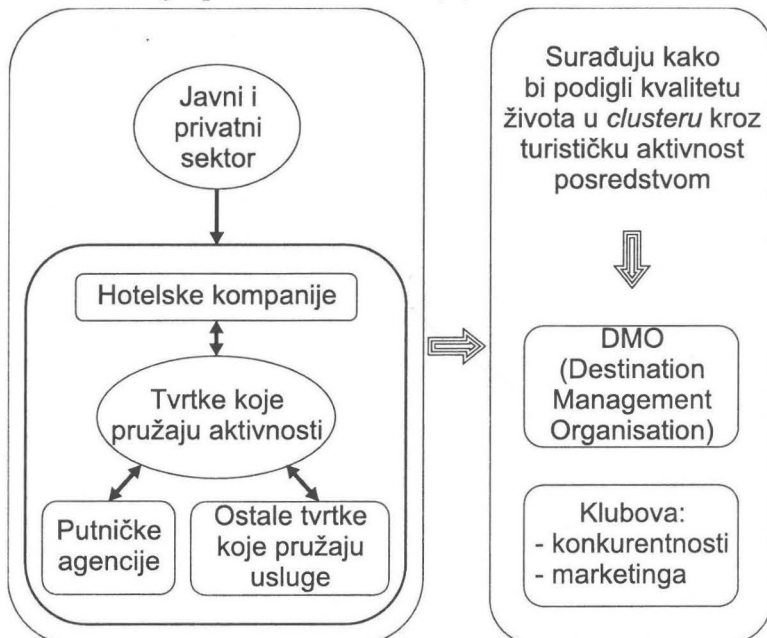
Najbolji doprinos poboljšanju konkurentnosti turističke destinacije sastoji se u poboljšanju njezina turističkog dijamanta putem procesa, programa i planova usmjerenih k poboljšanju navedenih uvjeta. To je jedno od područja u kojem partnerstvo između javnih i privatnih sudionika može biti učinkovitije.

Slika 10 Model snažnijih partnerskih odnosa (I)



Izvor: THR i Horwath Croatia: *Master plan razvoja turizma Istre, Rovinj, veljača 2003.*

Slika 11 Model snažnijih partnerskih odnosa (II)



Izvor: THR i Horwath Croatia: *Master plan razvoja turizma Istre, Rovinj, veljača 2003.*

Slika 12 Model snažnijih partnerskih odnosa (III)



Izvor: THR i Horwath Croatia: *Master plan razvoja turizma Istre, Rovinj, veljača 2003.*

Partnerstvo na razini destinacije je, bez sumnje, najvažnije područje suradnje, ali postaje sve manje dovoljnim. Stvaranje boljih obrambenih strategija za suočavanje s konkurentnim silama i poboljšanje konkurentnog dijamanta zahtijeva kvalitetno partnerstvo između destinacija, između regija, država i međunarodnih tijela.

Poboljšanje turističkoga konkurentnog dijamanta destinacije zahtijeva potpunije propise na nacionalnoj razini kao i aktivnosti po logici sinergije, te će partnerstvo između brojnih lokalnih destinacija dovesti do potrebnog smanjenja jediničnih troškova uz povećanje proizvodnje.

Ujedinjeni resursi na nacionalnoj razini mogu također rezultirati većom učinkovitošću i sinergijom na mnogim područjima aktivnosti potrebnih za suočavanje s konkurentnim silama (primjerice pravne norme o pravima i obvezama stranih turoperatora koji djeluju u zemlji, propisi zračnog prometa i dr.)

Lokalne destinacije, države i međunarodna tijela trebala bi isto tako tješnje surađivati na međunarodnoj razini s ciljem pomoći svjetskom turističkom sektoru da razvije najkonkurentnije okruženje za prosperitet turizma na održivi način i poboljša globalni konkurentni dijamant.

Različite destinacije mogle bi imati koristi od partnerstva u stvaranju, djelovanju i iskorištavanju zajedničkih marki za specifično tržište (“Jedno more — dvije obale”, “Najljepši otoci na svijetu”, “Destinacije svjetske kulturne baštine”), kao i od partnerstva na području prodaje (primjerice novo e-poslovanje).

Vlade i međunarodna tijela mogu putem partnerstva pomoći svjetskoj turističkoj industriji u minimiziranju učinaka oligopola u tom sektoru, podupirući nove načine poboljšanja uvjeta okoline turističkih destinacija, uvođenjem globalnog sistema kvalitete, zaštite i dr.

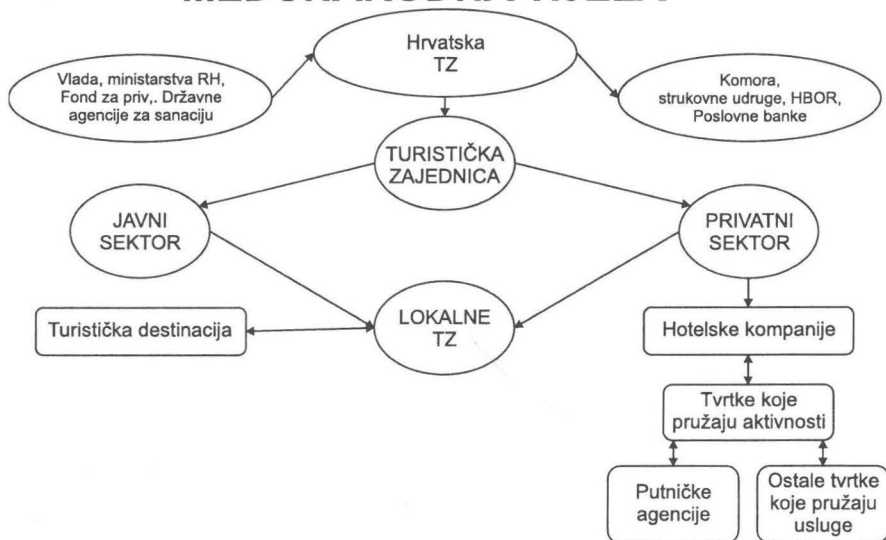
S obzirom na to da turizam, kao globalna aktivnost konkurira raznim kupovinama od vikendice do odjeće, kvalitetno globalno partnerstvo može stvoriti uvjete za povećanje konkurentne pozicije turizma u odnosu na druge alternativne troškove.

Poboljšanje konkurentnosti u području turizma, zahtijeva ljude koji vjeruju u potrebu provođenja strukturnih promjena, zahtijeva praćenje i upoznavanje javnog i privatnog sektora s neprekidnim inovacijama koje se događaju u drugim destinacijama i razvijenim turističkim destinacijama — ekonomskim sektorima) i stoga bi trebali dosljedno djelovati.

Upravljanje sustavom i stupnjevi partnerstva prikazani su na slici 13.

Slika 13 Upravljanje sustavom

MEĐUNARODNA TIJELA



Zaključno, upravljanje sustavom u turizmu složen je proces koji mora biti zasnovan na strategiji i kvalitetnom partnerstvu kao ključnom faktoru uspješnosti.

Regionalno, nacionalno i globalno partnerstvo

Partnerstvo na razini destinacije bez sumnje je najvažnije i najurgentije područje suradnje. Ali svakog dana sve je manje dovoljno. Stvaranje boljih obrambenih strategija za suočavanje s konkurentnim silama i poboljšanje konkurentnog dijamanta zahtijeva svaki put veće procedure na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini koje se osnivaju na tješnjem partnerstvu između destinacija, između regija, država i čak između međunarodnih tijela.

Partnerstvo na nacionalnoj/regionalnoj razini

Poboljšanje turističkoga konkurentnog dijamanta destinacije zahtijeva svaki put potpunije nacionalne propise, i horizontalne i vertikalne. Mali broj destinacija može dopustiti sebi velike i prvorazredne centre za obuku profesionalaca koji su u mogućnosti raditi samo na nacionalnoj razini. Sinergija se pojavljuje na nacionalnoj razini i odatle se mogu bolje stimulirati neki od potrebnih djelotvornijih produktivnih procesa, olakšavajući formiranje tvrtki, obučavanje poslovnih direktora, stimuliranje suparništva, revaloriziranje resursa, olakšavanje pristupa financiranju, razvoj sustava kvalitete, jednostavniji avionski prijevoz, jednostavnije procedure ulaznih viza, primjena dobrih razvojnih programa, itd. U tim područjima zadovoljavajuće partnerstvo između brojnih lokalnih destinacija postiže svoje najbolje dimenzije stvarajući potrebno smanjenje jediničnih troškova uz povećanje proizvodnje, što takva politika zahtijeva.

Ujedinjeni resursi na nacionalnoj razini mogu također rezultirati većom učinkovitošću i sinergijom na mnogim područjima aktivnosti potrebnih za suočavanje s konkurentnim silama. Opasnosti od ulaska konkurenata/supstituta, moć pregovaranja o potražnji i faktori i suparništvo između destinacija mogu se bolje savladati na nacionalnoj razini, pod uvjetima i sposobnostima koje je teško ili nemoguće postići u destinacijama. Pravne norme o pravima i obvezama stranih turoperatora koji djeluju u zemlji, propisi zračnog prometa, antitrustovski propisi, limiti rasta ponude itd. – neki su od primjera.

Međunarodno/globalno partnerstvo

Lokalne destinacije, nacionalne države i međunarodna tijela trebala bi isto tako tješnje surađivati na međunarodnoj razini. A ciljevi su uvijek isti: pomoći svjetskom turističkom sektoru da razvije najkonkurentnije okruženje za prosperitet turizma na održivi način i poboljša globalni konkurentni dijamant industrije kao destinacije.

Različite destinacije mogle bi imati koristi od partnerstva u stvaranju, djelovanju i iskorištavanju zajedničkih marki za specifično tržište (“Najljepši otoci na svijetu”, “Destinacije svjetske kulturne baštine”, “Jedno more — dvije obale” itd.) na isti način kako to dragovoljno rade hotelski lanci. Mogu se isto tako koristiti obrasci partnerstva za dijeljenje aktivnosti i tehnologije, informacija u području prodaje. U tom području novo e-poslovanje i e-trgovačke platforme nude izvrsne mogućnosti za partnerstvo.

Vlade i međunarodna tijela mogu također puno napraviti putem partnerstva kako bi pomogli svjetskoj turističkoj industriji u cjelini u minimiziranju predviđenih učinaka rastućih oligopola u turističkom sektoru, podupirući između ostalog nove načine poboljšanja uvjeta okoline turističkih destinacija, uvođenje globalnog sustava kvalitete, zaštite, reguliranje novih globalnih procesa kupovine i pojavljivanja na tržištu, pažljivo praćenje učinaka avionskih megasustava za turističku industriju, mjerenje utjecaja i pouzdanosti novih virtualnih turističkih posrednika itd.

S obzirom na to da turizam, kao globalna aktivnost konkurira kupnji vikendica, automobila, kućanskih aparata, odjeće itd., jedino će se uz globalno partnerstvo moći stvoriti uvjeti za povećanje konkurentne pozicije turizma u odnosu na druge alternativne troškove.

Učinkovito partnerstvo

Turističke tvrtke, destinacije i vlade obično imaju ili previše jednostavnu ili pogrešnu percepciju o naravi turističke konkurentnosti i što bi stvarno trebali činiti da učinkovito poboljšaju situaciju. Poslovni ljudi se koncentriraju na poboljšanje financijskih rezultata tražeći podršku države i žele imati koristi od novih udruživanja i pojavljivanja na tržištu. Javna administracija u mnogim se slučajevima zadovoljava sudjelovanjem u područjima kao što su zakonodavstvo, nuđenje određenih potpora, prostornim planiranjem i prihvaćanjem promotivne uloge izdavanja turističkih brošura, podupiranjem reklamnih kampanja i praćenjem turističkih sajmova.

Poboljšanje konkurentnosti u području turizma, posvuda zahtijeva vodstvo. Zahtijeva ljude koji vjeruju u potrebu provođenja strukturnih promjena, upoznavanje i svojih kolega i djelatnika javnog sektora s neprekidnim inovacijama koje se događaju u drugim destinacijama i razvijenim turističkim destinacijama. Također zahtijeva shvaćanje da su i turistički uvjeti koji upravljaju lokalnim destinacijama i oni koji upravljaju zemljom u kojoj se nalaze osnovna komponenta njihova konkurentnog uspjeha i oba trebaju biti predmetom neprekidnog poboljšanja potičući najpovoljnije politike i najkonkurentnije propise. I uključeni sudionici trebaju shvatiti da je u turističkom sektoru bez jakih obrazaca partnerstva teško postići pomak unaprijed (mnogo teže nego u drugim ekonomskim sektorima) i stoga bi trebali dosljedno djelovati.

4. 1. 3. Osnovni koncept cjelokupnog upravljanja kvalitetom (IQM) turističke destinacije

Pojam kvalitete sam po sebi postoji jedino u smislu da proizvod ili usluga udovolje potrošačevim potrebama i očekivanjima. Stoga se sve strategije zasnovane na standardima kvalitete temelje na dobrom poznavanju potrošača.

Pružatelji turističkih usluga (turoperatori, hoteli, restorani, turistički agenti...) već primjenjuju i dalje razvijaju različite pristupe koji u sebi sadrže i sustav upravljanja potpunom kvalitetom (TQM). Međutim, što se turista tiče, zadovoljstvo turističkom destinacijom ne ovisi samo o neposrednim turističkim uslugama već i o mnogo općenitijim čimbenicima kao što su gostoljubivost, sigurnost, zdravstvena zaštita i stanje podneblja, promet, te odnos prema gostima općenito. Ti čimbenici međusobno su ovisni te imaju velikog utjecaja na ukupan turistički doživljaj destinacije, na razinu zadovoljstva turista te time i na spremnost i želju turista da se ponovno vrate u istu destinaciju ili da je preporuča drugim potencijalnim posjetiteljima.

Navedeno naglašava potrebu za dugoročnim i cjelokupnim (integriranim) planiranjem (Luitz Moutinho: *“Strateški menadžment u turizmu”*, Masmedia, Zagreb, 2005. str. 24) turističke destinacije pri čemu IQM u praksi može izvrsno koristiti (*“Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations”*, European Commission, Bruxelles, 2000.).

Iako je IQM relativno nov pojam i ideja bez službene definicije, neki postojeći koncepti i instrumenti mogu pomoći u daljnjoj razradi toga pojma.

Postojeći sustavi upravljanja kvalitetom najčešće su usmjereni na pojedina turistička poduzeća. Međutim, kada je riječ o turističkoj destinaciji, broj i veličina uključenih sudionika zahtijeva da se primijeni sustavan pristup koji uključuje:

- turiste;
- djelatnike izravno i neizravno uključene u sektor turizma;
- lokalno stanovništvo i njihove predstavnike.

Turizam zahtijeva “lanac kvalitete” koji čine mnogobrojne veze: turoperatori, putnički agenti izvan i unutar destinacije, prijevoznici, hoteli i drugi dobavljači turističkih usluga. Također, turisti će u destinaciji biti suočeni s utjecajima raznih čimbenika od kojih će mnogi, iako nisu stvoreni s namjerom da neposredno utječu na turiste, imati znatan učinak na percepciju i doživljaj destinacije kod turista. Tu prije svega treba izdvojiti stanje sigurnosti, stanje prometnica, zagađenja svih vrsta, medicinske, poštanske i druge usluge. Navedeno čini cjelokupan doživljaj turista od trenutka planiranja odlaska na odmor do trenutka povratka turista kući. Na taj način, kao posljedica međuzavisnosti svih čimbenika destinacijskog sustava, turistička destinacija pruža jedinstvenu sliku i doživljaj turistima.

Stoga, svaki pokušaj uspostavljanja cjelokupnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije treba uzeti u obzir sljedeće:

- ekonomski razvoj u širem smislu (uključujući socijalne aspekte, zaposlenost ...);
- okolinu, kulturu i nasljeđe;
- tržište u njegovu općem smislu;
- turističke djelatnike i članove lokalne zajednice.

Kvaliteta i upravljanje kvalitetom

Kvalitetu je moguće promatrati subjektivno gdje se kvaliteta ocjenjuje na temelju vlastitih procjena kvalitete destinacije, pri čemu do izražaja dolaze vlastite preferencije i stavovi o kvaliteti.

Nasuprot tome, objektivno je promatranje kvalitete standard ISO 8402 (ISO, International Standards ISO 8402, second edition, ISO, Genova, 1994-04-01) koji definira kvalitetu proizvoda ili usluge kao “ukupnost karakteristika na kojima se temelji sposobnost zadovoljenja određenih ili očekivanih zahtjeva (potrošača).”

Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom usko je povezano s konceptom neprestanog provjeravanja, ponavljanja, usavršavanja i time razvoja proizvoda ili usluga.

Standard ISO 8402 definira upravljanje kvalitetom kao “sve aktivnosti funkcije općeg upravljanja koje utvrđuju politiku, ciljeve i odgovornost za kvalitetu te ih pomoću procesa planiranja, kontrole i unapređenja kvalitete ugrađuju u cjelokupni sustav kvalitete”. Ta definicija vrijedi općenito, za sve sektore gospodarstva. Sektor turizma tek treba prilagoditi tu definiciju svojim potrebama.

Cjelokupno upravljanje kvalitetom

IQM, kad je u pitanju destinacija, može se definirati kao sustavna potraga za kvalitetom u užem i širem smislu, odnosno potraga za kratkoročnim ekonomskim unapređenjem i dugoročnim lokalnim razvojem. Pritom kvaliteta u užem smislu ili interna kvaliteta vrijednost je koju turisti primaju kroz lanac doživljaja i iskustava koji karakteriziraju njihov posjet od prve, početne informacije o destinaciji koju dobiju prije polaska na put pa sve do njihova povratka kućama. Taj se lanac sastoji od privatnih usluga namijenjenih turistima koje se nude po tržišnim vrijednostima i javnih usluga poput održavanja prometnica, opskrba vodom, čistoća, sigurnost i sl. Kvaliteta u užem smislu obično znači kratkoročne ciljeve i svako unapređenje interne kvalitete trenutačno vodi većim ekonomskim učincima (ukupan prihod, profit...).

Kvaliteta u širem smislu ili eksterna kvaliteta podrazumijeva razvoj održivog turizma što znači racionalnu uporabu resursa poput zemlje, energije, vode, prirodnih ljepota ili nasljeđa s ciljem sprečavanja problema prostornog zagušenja ili prenatrpanosti. Samo je na taj način moguće osigurati pojedinoj destinaciji dugoročno ostvarivanje povoljnih ekonomskih učinaka. Dugoročna je ravnoteža najvažniji cilj kvalitete u širem smislu.

Modeli koji mogu poslužiti u razvoju IQM pristupa

Cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije odnosno turističkog sustava relativno je nov pojam. Većina razmatranja spomenutih u *Towards quality coastal*

tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, (European Commission, Bruxelles, 2000.), datira iz devedestih godina 20. stoljeća. Postoje najmanje tri razloga zbog čega se IQM tako kasno razvio:

1. znatno intenzivniji pritisak konkurencije i na ponudu i na potražnju;
2. kasni nastanak i razvitak upravljanja kvalitetom u uslužnom sektoru, tek u osamdesetim godinama 20. stoljeća;
3. kompleksna priroda cjelokupnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije zbog različitih čimbenika od kojih treba izdvojiti:
 - broj i obuhvat sudionika uključenih u proces pružanja i oglašavanja usluga što je pridonijelo da je koordiniranje njihovih akcija vrlo složeno;
 - pronalaženje sudionika, definiranje njihove funkcije unutar procesa pružanja turističkih usluga i njihovo relativno značenje u tom procesu;
 - problem točnog utvrđivanja turističkih očekivanja (s obzirom na to da su turisti skupina vrlo različitih pojedinaca čija je očekivanja teško objektivno istražiti) i, sukladno tome, adekvatno segmentiranje različitih ciljnih skupina i prilagođavanje usluga za zadovoljavanje njihovih potreba.
 - složen problem mjerenja ukupnog funkcioniranja sustava i problem osiguranja poboljšanih životnih uvjeta za lokalno stanovništvo.

Konačno, institucionalne i kulturne razlike unutar europskih država, zajedno s pomanjkanjem standardiziranih regulatornih modela upravljanja kvalitetom turističkih destinacija, neminovno znače da različite destinacije primjenjuju različite pristupe. Ti pristupi mogu biti oblikovani ovisno o:

1. postojanju nacionalno, regionalno ili lokalno propisanog okvira za planove kvalitete;
2. postignutom stupnju dosadašnjeg promišljanja i prakse upravljanja kvalitetom unutar destinacija;
3. stupnju integracije koji ovisi o:
 - broju i vrstama subjekata uključenih u IQM pristup,
 - načinu na koji su ti subjekti uključeni u IQM, stupnju uključenosti u proces donošenja odluka te oblikovanju i primjeni kvalitativnih akcijskih planova i procjene njihova utjecaja,
 - mjerama koje destinacija primjenjuje u svrhu postizanja ciljeva kvalitativnih planova odnosno procesa.

IQM pristup

Cjelokupnom upravljanju kvalitetom može se pristupiti na više načina. Većina tih pristupa vuče porijeklo iz privatnog sektora odnosno privatnih poduzetnika. Ako se ti "privatni" pristupi žele primijeniti na turističku destinaciju, potrebno ih je prilagoditi na način da:

- integriraju i objedine i javne dimenzije pristupa;
- uzmu u obzir sve javne i privatne subjekte koji su uključeni u proces te njihova mnogostruka i složena međudjelovanja.

Dvije su analitičke metode korištene kako bi se razvio specifičan pristup predložen i oblikovan (v. dijagram 3) kao cjelokupno upravljanje kvalitetom, npr. u primorskim destinacijama, a to je:

- princip povratne sprege ili "petlje kvalitete" i
- EFQM model.

Model: "Petlja kvalitete" turističke destinacije

Temeljen je s jedne strane na konceptu kvalitete koji je razvio F. Deming, a s druge strane na AFNOR standardu NF XP X 50-805, (AFNOR, NF Service: 3 offices de tourisme certifies, Communiqué de presse, juillet 1997).

Ovaj model upućuje na potrebu kontinuiranog poboljšanja razine kvalitete na način da se točno utvrdi i smanji jaz između očekivane i zamijećene (od potrošača) u odnosu na pruženu i željenu razinu kvalitete (od dobavljača usluga). Cilj je upravljanja kvalitetom baziranom na modelu "petlje" (povratne sprege) kontinuirano rješavanje jaza s ciljem usklađivanja pružene razine kvalitete s očekivanjima potrošača.

Treba razlikovati početni jaz između razine kvalitete kakvu očekuje turist od one razine kvalitete za koju dobavljači misle da je turist očekuje (jaz 1). Razina kvalitete koju turisti očekuju oblikovana je njihovim implicitnim i eksplicitnim očekivanjima na što znatan učinak imaju: tipologija turista, prijašnja iskustva u određenoj ili nekoj sličnoj turističkoj destinaciji i sl. Na turistova očekivanja i percepciju kvalitete usluge može se utjecati aktivnim komunikacijskim i marketinškim metodama.

Jaz 2 predstavlja razliku između prije spomenute percepcije očekivane kvalitete dobavljača (operatora) i njezino pretvaranje u željenu.

Sa stajališta pružanja usluga, zanimljiv je jaz između kvalitete onakve kakvu destinacija želi i kvalitete koju destinacija stvarno pruža (jaz 3). Ovaj jaz dobro prikazuje koliko je destinacija uspješna u onome što zaista nudi.

Konačno, jaz 4 predstavlja razliku između kvalitete koja je stvarno pružena i kvalitete za koju turisti smatraju da je mogla biti pružena u danim uvjetima. Ovaj jaz moguće je smanjivati promotivnim i informativnim aktivnostima vezanima za imidž destinacije.

Ovaj je model zanimljiv jer prikazuje dinamiku procesa i ističe poglede potrošača (turista) i dobavljača usluga na razinu kvalitete. Također, upućuje na različite razine i očekivanja kvalitete, identificira jazove između pojedinih razina i omogućava da se oni smanje i zatvore. Ovaj je model univerzalan i može se primijeniti na cjelokupni (privatni i javni) sustav turističke destinacije. Isto tako, znatna je prednost ovog modela u trajnome ponavljanju cijeloga procesa (povratna sprega) što je ključno žele li se formulirati i postaviti temelji strategije kontinuiranog unapređenja kvalitete.

Dijagram 1: “Petlja kvalitete”



Izvor: *Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Bruxelles, 2000.*

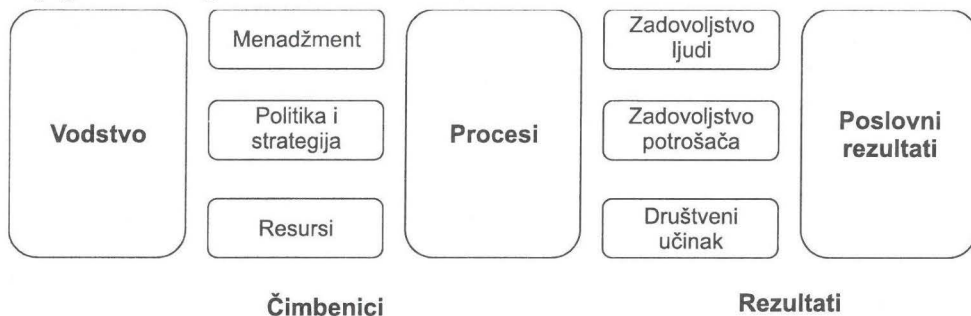
EFQM model

EFQM (*European Foundation for Quality Management*) u mnogim se privatnim i javnim poslovnim subjektima primjenjuje kao metoda samoprocjenjivanja. Općenito gledano, EFQM model moguće je podijeliti (prema: *Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Bruxelles, 2000.*) u tri faze:

- Strategija: primarno uključujući strukturu menadžmenta koja vodi i upravlja projektom, odnosno onu strukturu koja oblikuje ciljeve i politike u svrhu optimalnog razvoja postojećih resursa, uz posebnu pozornost na upravljanje kadrovima;
- Praktične mjere: inicijative i akcijski planovi za svaku tematsku cjelinu posebno (smještaj, transport...) kroz koje se ostvaruju politike i ciljevi zacrtani u prvoj fazi;
- Rezultati: izraženi mjerljivim instrumentima i indikatorima zadovoljstva potrošača i turističkog osoblja, ne zanemarujući pritom ni društveni učinak u širem smislu.

EFQM model promatra devet ključnih čimbenika upravljanja kvalitetom prikazanih na dijagramu 2.

Dijagram 2: EFQM model



Izvor: Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Bruxelles, 2000.

Formuliranje IQM strategije pomoću prethodnih dvaju modela

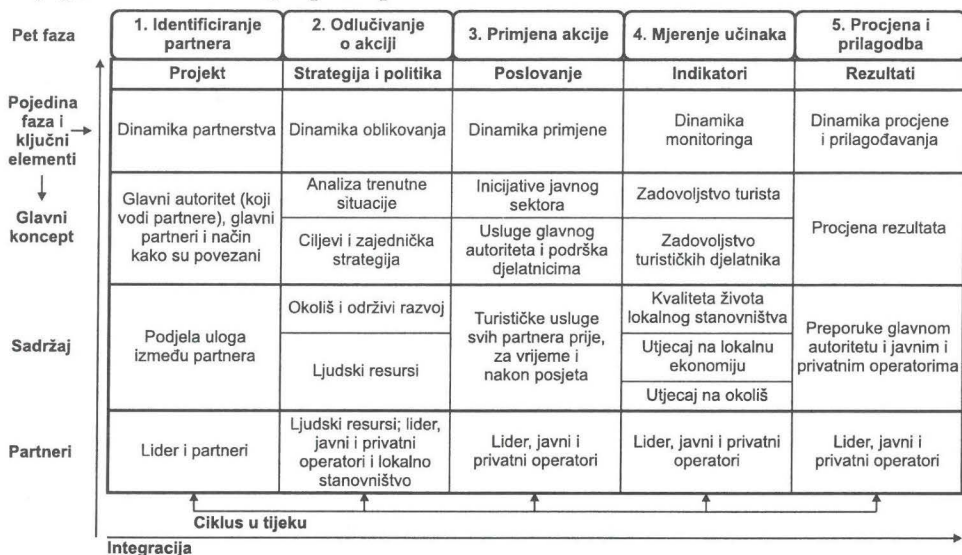
Prethodna dva modela ne mogu u potpunosti zadovoljiti u smislu procesa upravljanja kvalitetom jer ne pokazuju što treba napraviti niti kako to napraviti. Ipak, bilo kroz identificiranje jaza između pojedinih razina kvalitete (“petlja”) bilo kroz samoprocjenjivanje (EFQM), oni ističu ono što se prepoznaje kao čimbenici uspješnog upravljanja kvalitetom.

Ovi globalni modeli u skladu su s jednom od europskih konkurentnih prednosti — raznolikošću, posebnošću. Poštovanje specifičnosti pojedinih destinacija može biti presudno u razvoju optimalnog sustava cjelokupnog upravljanja kvalitetom.

Ti modeli, uz to što formuliraju standardnu analitičku mrežu za praćenje pojedine destinacije, omogućuju konstruiranje i testiranje “prikaza cjelokupnog upravljanja kvalitetom” u turističkim destinacijama.

Na temelju naprijed izloženih modela cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije može se prikazati na sljedeći način:

Dijagram 3.: Prikaz IQM pristupa



Izvor: *Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Bruxelles, 2000.*

IQM pristup povezuje pet faza koje označavaju lanac upravljanja kvalitetom primijenjen na turističku destinaciju. Također, taj pristup nastoji objasniti najznačajnije pokretačke sile, sadržaj i sudionike svake pojedine faze. On omogućuje, a time istodobno i zahtijeva, vertikalnu i horizontalnu integraciju:

- Vertikalna integracija: niti jedna faza ne može funkcionirati ako elementi koji je čine nisu striktno povezani;
- Horizontalna integracija: pristup može funkcionirati jedino ako je svih pet faza povezano u kontinuirani ciklički proces kroz koji se svi primijenjeni elementi mogu prilagođavati na temelju dobivenih rezultata.

Razina zadovoljstva turista, kako je ranije naglašeno, ovisi ne samo o njihovu iskustvu s pojedinim turističkim uslugama, već i o neopipljivim čimbenicima, kao naprimjer gostoljublivosti, sigurnosti te zaštiti i čistoći. Uspjeh destinacije je stoga funkcija više međuzavisnih komponenti. Ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom konkretne turističke destinacije (*Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Bruxelles, 2000.*), koji uključuje sljedeće aktivnosti:

1. izradu glavnog plana razvoja turizma (glavnog ili master) koji podržava lider sposoban da okupi sve partnere u destinaciji i utječe na njih;
2. izradu i donošenje zajedničke strategije i pripadajuće politike;
3. implementaciju različitih mjera svih javnih i privatnih subjekata, kako onih unutar sustava tako i onih izvan sustava;

4. procjenu odvijanja procesa uz pomoć indikatora, s ciljem mjerenja zadovoljstva različitih ciljnih skupina, zajedništva u destinaciji i očuvanje resursa u skladu s uvjetima održivog razvoja;
5. analiza rezultata i izvlačenje pouka i zaključaka iz takve analize, kako bi se identificirali problemi i izvršili ispravci uz pomoć dodatnih mjera i na taj se način osiguralo ispravno funkcioniranje cjelokupnog lanca.

4. 1. 4. *Benchmarking* i kvaliteta u turizmu

Turistička destinacija postaje sve važniji čimbenik turističkog doživljaja pa stavovi gostiju o elementima ponude destinacije upućuju na prednosti i slabosti turističke ponude.

Definiranje kvalitete u turizmu podrazumijeva kontinuirano praćenje tržišnih trendova. Stoga se javlja potreba za stalnim uspoređivanjem s najboljim konkurentima na turističkom tržištu (*benchmarking*).

Benchmarking je jedna od suvremenih, učinkovitih metoda prilagođavanja mijenama i potrebama tržišta.

Benchmarking je u Hrvatskoj još nedovoljno poznato i korišteno sredstvo učenja od najboljih, što posebno vrijedi za destinacijski *benchmarking*. Valja naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i ona ne konkuruje s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti poslovni model. Zato je vrlo važno procijeniti poslovni model određene destinacije kao i način na koji model funkcionira. Cilj je procjene određivanje smjera razvoja sustava destinacije u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok.

4. 1. 4. 1. *Benchmarking*

Iako postoji bezbroj definicija *benchmarkinga*, moguće je prepoznati zajedničke elemente:

- proces, način, metoda, sredstvo kontinuiranog prikupljanja informacija,
- analiza i primjena informacija, odnosno
- učenje od najboljih u struci i unapređivanje kvalitete vlastita poslovanja.

Prema predmetu i načinu usporedbe uglavnom se razlikuju: interni, eksterni i generički, odnosno konkurentski i funkcionalan *benchmarking*.

Kozak (2004.) konkurentski i funkcionalan *benchmarking* smatra podvrstama eksternoga, i dodaje tzv. *relationship benchmarking*.

Interni *benchmarking* podrazumijeva usporedbu zajedničkih izvedbenih indikatora, odnosno rezultata dijelova unutar turističke organizacije ili unutar turističke destinacije.

Eksternim se *benchmarkingom* uspoređuje cjelina, kako turističke organizacije tako i destinacije i to s konkurencijom.

Cilj uspoređivanja jesu nove ideje, inovacije, nove metode, novi proizvodi i usluge.

Generički *benchmarking* podrazumijeva vrednovanje i označavanje kvalitete pojedinih usluga, odnosno destinacije kao cjeline.

Konkurentski se *benchmarking* provodi usporedbom s izravnom konkurencijom, dok funkcionalni traga za vrhunskom praksom, za svjetskom izvrsnošću.

Relationship benchmarking provode već poznati partneri, koji imaju međusobno povjerenje.

U nastavku se daje prikaz navedenog procesa kao i postupak provođenja (slika 13), prema J. S. Harringtonu: "*postanite zvijezda koristeći 5 faza benchmarking procesa*" (Renko, 1999.)

Slika 14 Pet faza *benchmarking* procesa



Izvor: Renko, N., Delić, S., Škrčić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, MATE, Zagreb, 1999.

Benchmarking omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata te uspostavljanje normi, standarda. Na taj se način korisnicima usluga kupcima daju vrijedne informacije o, npr., hotelima ili destinacijama kao cjelinama, alati njihove usporedbe i stupnjevanja ma koliko udaljeni bili.

Kozak i Rimmington (1998.) navode 20 elemenata stupnjevanja, odnosno kritična područja usporedbe (*benchmarking*):

- dobrodošlica, gostoljubivost, ponašanje,
- briga o gostu i pažnja,
- atmosfera i okruženje,
- izgled osoblja,
- predstavljanje (način ponude) hrane i pića,

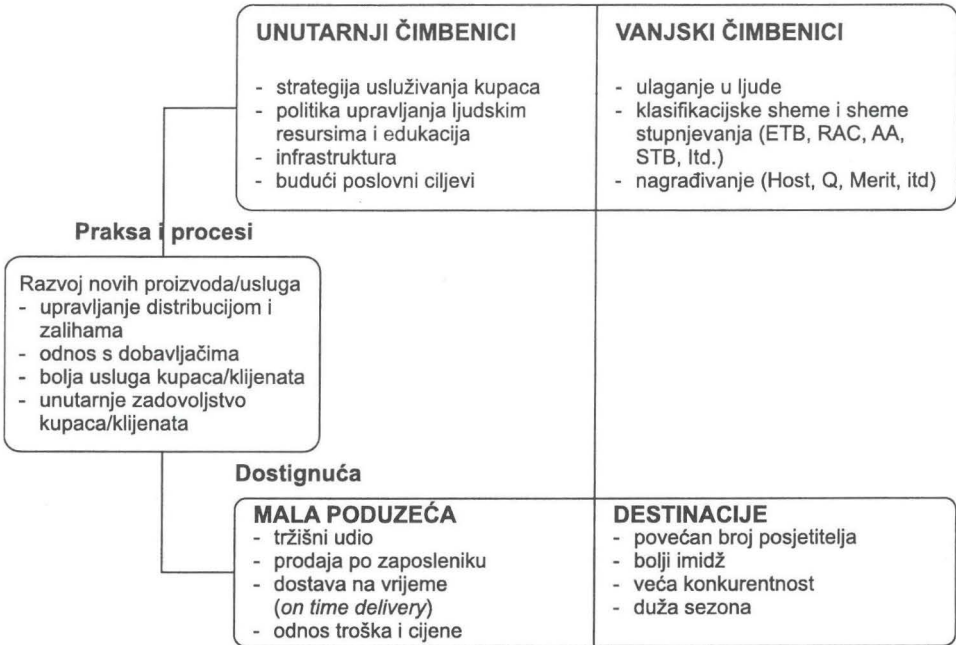
- kvaliteta hrane i pića,
- čistoća i zdravstvena ispravnost,
- sigurnost i osiguranje,
- razina usluge,
- brzina i efikasnost usluge,
- kvaliteta ponude (opreme, pogodnosti, usluga),
- raznolikost ponude (opreme, pogodnosti, usluga),
- turističke informacije,
- dekoracija (uređenost),
- namještenost,
- namještaj,
- osvijetljenost, popravci,
- dodatna oprema u sobama,
- dostupnost usluga u sobama, doručka, ručka i večere,
- zakonske obveze, poput isticanja cjenika, obavijesti o zdravstvenoj ispravnosti hrane i zabrani diskriminacije invalida. (Kozak, Rimmington, 1998.)

Jednako kao i sve usluge u turizmu općenito (ili njihov najveći dio), tako ni *benchmarking* nije moguće provesti bez ljudi. Stoga se i ovdje nameće imperativ ulaganja u ljude, u njihovo znanje. Dobrobiti su mnogobrojne:

- smanjuje se fluktuacija (kvalitetnih) ljudi (zaposlenika),
- unapređuje se njihova produktivnost,
- unapređuje se motivacija zaposlenih,
- smanjuju se troškovi novoga zapošljavanja,
- produbljuje se (unapređuje) komunikacija među zaposlenicima,
- povećava se ukupna efikasnost i smanjuje odsutnost s posla,
- povećavaju se profitabilnost i plaće,
- smanjuju se gubici,
- raste prepoznatljivost tvrtke/destinacije,
- unapređuje se kvaliteta proizvoda i usluga,
- raste konkurentnost,
- smanjuju se pritužbe gostiju/kupaca,
- poboljšavaju se ukupna usluga i odnosi s kupcima/gostima,
- raste zadovoljstvo gostiju/kupaca,
- povećava se posao, kupci/gosti se vraćaju.

U nastavku shematski se prikazuju dostignuća, praksa i čimbenici *benchmarkinga*

Shema 1



Izvor: Kozak, M., Rimmington, M.: *Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, br. 5, 1998.

Uz to *benchmarking* omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata, te uspostavljanje normi i standarda. (vidi T-9)

Tablica 9 Primjeri primijenjenih standarda u raznim destinacijama

POKAZATELJ	STANDARD
Primijenjeni standardi na Visu (Hrvatska)	
Kupališna sezona počinje kad je temperatura mora	≥ 20 °C
Prosječna površina pješčanih, šljunčanih i stjenovitih plaža	10 m ² po osobi
Postojeće smještajne jedinice za pružanje smještaja za	Turisti
Potrebno kadrova po smještajnoj jedinici	0, 7 po hotelskoj sobi 0, 8 po sobi u marini 0, 2 po vezu u marini 0, 1 po sobi u privatnom smještaju 0, 1 po sobi u ruralnom turizmu
Odnos domicilnog stanovništva i gostiju	1: 1, 4
Primijenjeni standardi na Brijunima (Hrvatska)	
Dužina kupališne obale	2 m po osobi
Dužina kupališne obale korištene za nudizam	5 m po osobi
Dužina jahačke staze po konjaniku	100 m
Dužina jahačke staze po kočiji	200 m po kočiji
Dužina biciklističke staze	50 m po biciklu
Dužina staze za <i>jogging</i>	20 m po osobi
Šetalište uz more (<i>lungomare</i>)	10 m po osobi
Morska površina za veslanje	1 ha po brodu
Morska površina za jedrenje	0, 5 po jedrilici
Standardi primijenjeni u Rhodesu (Grčka)	
Gustoća gostiju	50 gostiju po ha u visoko kategoriziranim hotelima i sličnim ustanovama 90 gostiju po ha u srednje kategoriziranim hotelima i sličnim ustanovama
Gustoća kupača na pješčanim plažama	6 m ² po kupaču za srednje kategorizirane hotele i slične ustanove 8 m ² po kupaču za visoko kategorizirane hotele i slične ustanove

Izvor: UNEP (1997) *Guidelines for Carrying Capacity Assessment for Tourism in Mediterranean Coastal Areas*. Split, str. 23

Na taj se način daju vrijedne informacije o npr. destinacijama kao cjelinama, daju se njihove usporedbe i vrednovanje.

Općenito se može konstatirati da se u Hrvatskoj turističkoj praksi *benchmarking* nedovoljno koristi, bilo da je riječ o turističkim organizacijama, bilo o turističkim destinacijama gdje je *benchmarking* nedovoljno istraženo i malo korišteno sredstvo. Upravo zbog nedovoljne praktične razvijenosti i primjene destinacijski se *benchmarking*

prilično razlikuje od *benchmarkinga* turističkih organizacija (tablica 10). Kozak (2004.) navodi sljedeće razlike:

Tablica 10 Razlike između *benchmarkinga* turističkih organizacija i destinacije

značajke	<i>benchmarking</i> turističkih organizacija	destinacijski <i>benchmarking</i>
obvezni pravni akti	da	ne
kontekst	detaljno specificiran	razmjerno širok
broj obilježja	malo	mного
vrijeme provođenja	kraće	duže
ponavljanja	češća	rjeđa
metoda distribucije	neizravna iskustva klijenata (nije dopušten izravan kontakt s proizvođačima /dobavljačima/klijentima)	izravno iskustvo s posjetiteljima destinacije
menadžment	više okrenut menadžmentu	više okrenut partnerstvu središnje i lokalne uprave, privatnoga sektora i međunarodnih organizacija
merenje rezultata	uglavnom se temelji na kvantitativnim mjerenjima	uglavnom se temelji na kvalitativnim mjerenjima

Sudeći prema toj usporedbi, destinacijski bi *benchmarking* trebalo biti jednostavnije provoditi, nego onaj u turističkim organizacijama. To je vrlo važno i aktualno s obzirom na to da se pojedine turističke regije nalaze u fazi izrade master planova ili glavnih planova razvoja turizma.

U tablicama 11 i 12 prikazuje se popis mogućih obilježja za destinacijski *benchmarking*, te se daje i usporedba dviju sredozemnih turističkih destinacija, Mallorce i Turske.

Tablica 11 Popis mogućih obilježja vezanih za destinacijski benchmarking

Smještaj	Cistoca	Gostoprимstvo	Ponuda opća	Hrana i piće	Atrakcije	Zračna luka	Lokalni prijevoz	TIC (turist. Info centar)	Shopping
Kvaliteta usluge	ulica	osjećaj dobrodošlice	noćni život i zabava	kvaliteta usluga	kvaliteta usluga	dostupnost objekata i usluga	učestalost i usluge	korisnost informacija	kvaliteta usluga
Čistoća	javnih toaleta	gostoljubiv. domać. stan.	dostupnost odgovarajuće usluge za djecu	ponuda, raznolikost hrane i pića	raznolikost atrakcija	brzina check-in/out	udobnost check-in i usluga	kvaliteta usluge i okruženje	kvaliteta shoppinga
Brzina check-in/out	plaža	odgovori na zahtjeve gostiju	zdrav. ustanove i usluge	objekti ponuda, raznolikost	vrijednost za novac	čistoća	mreža lokal. transp. usluga	Jednostavnost pronalazjenja lokacije	raznolikost objekata
Vrijednost za novac	mora	odgovori na pritužbe gostiju	dostupnost objekata i usluga za invalide	vrijednost za novac	Jezici, komunikacija	dužina putovanja od destinacije do zračne luke	kvaliteta usluge	jezici, komunikacija	vrijednost za novac
Putokazi		osjećaj sigurnosti i zaštićenosti	ponuda na plažama	čistoća					
Opskrba vodom			putokazi atrakcija i dr.	jezici, komunikacija					
Opskrba elektr. energ.			parkirališta						
Jezici, komunikacija			izleti						

Tablica 12 Glavne razlike između Mallorce i Turske

ČIMBENICI	MALLORCA	TURSKA
Politički čimbenici članstvo u EU sustav vlasti	članica EU decentralizirani	nije članica EU centralizirani
Kulturni čimbenici gostoprinstvo	lokalno stanovništvo strance gleda kao turiste ne obraćajući puno pozornosti na njih; uznemiravanje je veoma rijetko;	lokalno stanovništvo strance gleda kao goste i nastoji se prema njima ponašati gostoljubivo i prijateljski; lokalni trgovci turiste gledaju kao kupce od kojih mogu zaraditi
cjenkanje pri kupnji kulturne atrakcije	nije kulturna tradicija ograničene	kulturna tradicija mnogo različitih
jezična komunikacija	dobro su došli svi iz Velike Britanije i Njemačke, bilo kao turisti, stanovnici ili poduzetnici	nekada je bila zemlja bliska Europi; učenje stranih jezika postaje sve važnije pojedincima
Ekonomski čimbenici nacionalna ekonomija	homogena	diversificirana
smještajni kapaciteti	mali i objekti srednje veličine, samostalni apartmani	objekti srednje veličine i veliki, hoteli s 4 i 5 zvjezdica, klubovi
snaga valute	mnogo jača	mnogo slabija
Zemljopisni čimbenici veličina zemlje	manja	mnogo veća
prirodne atrakcije	ograničene	različite
Čimbenici temeljeni na potražnji broj prijašnjih posjeta vrsta odmora	velik broj ponovnih posjeta (britanski turisti) uglavnom odabiru polupansion ili se sami hrane (britanski t.)	njemački turisti najradije odabiru <i>all inclusive</i> aranžmane u turističkim naseljima (selima - <i>villages</i>)
dužina odmora	manje od 2 tjedna (britanski turisti)	manje od 2 tjedna (njemački turisti)
prihodi	viši prihodi (britanski turisti)	niži prihodi (njemački turisti)
broj ljudi u grupi	veće grupe (britanski turisti)	
rezervacije odmora	mnogo ranije, najmanje 7 mjeseci unaprijed (britanski t.)	ranije, najmanje 4 mjeseca unaprijed (njemački turisti)
starost		mlađi (njemački tur.)

Izvor: Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Wallingford, 2004.

4. 1. 4. 2. Kvaliteta turističke destinacije

Najjednostavnije i najslikovitije kvalitetu definira Philip B. Crosby (1996.): “Kvaliteta je besplatna. Ona nije dar, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari – svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put”.

Ako se kvaliteta zamisli kao grozd (*cluster*), sastavljen od mnoštva bobica, u kojemu je svaka od njih podjednako važna (Avelini Holjevac, I. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, FTMM, 2002.), u turističkoj je destinaciji to partnerstvo javnog i privatnog sektora, participacija svih zainteresiranih, ukratko dijament konkurentnosti.

Za turista, posjetitelja jedne destinacije kvaliteta se te destinacije sastoji od više elemenata, od dojma stečenoga prije polaska na put do uspomena na boravak u destinaciji. Avelini Holjevac (2002.) navodi sljedeće elemente kvalitete destinacije:

- slika destinacije prije dolaska,
- informacije prije dolaska,
- rezevacija,
- mjesto boravka,
- putovanje do destinacije,
- dolazak (prijam),
- informacije o destinaciji,
- atrakcije i privlačnost,
- infrastruktura i okoliš,
- oproštaj na odlasku i putovanje na povratku,
- mjesto prehrane,
- kontakti i uspomene nakon povratka.

Glavni turistički plan Hrvatske 1993. godine u elemente kvalitete turističke destinacije svrstava:

- lijep krajolik,
- čistoću mjesta,
- ugodnu atmosferu,
- povoljan smještaj,
- mir/malo prometa,
- mogućnost kupanja u moru/jezeru,
- veliki broj sunčanih dana,
- komforan hotel/pansion,
- tipičan ambijent/atrakcije,
- visoku ekološku svijest,
- znanje stranih jezika,
- raznolikost ugostiteljske ponude,
- raznoliku zabavu,
- postojanje bazena,
- mogućnost kupovanja,
- laku dostupnost,

- dobro razrađenu mrežu šetnica,
- postojanje biciklističkih staza,
- mogućnost čuvanja djece,
- dobru opremljenost kampova,
- dobru ugostiteljsku ponudu,
- zdravu klimu (preuzeto iz: Avelini Holjevac, 2002.)

Sa stajališta domicilnoga stanovništva kvalitetu destinacije čini njezin održivi razvoj, onaj koji donosi blagostanje poštujući prihvatni kapacitet i zaštitu resursa. Hoće li destinacija odabrati standardizaciju prema ISO normama ili će graditi svoj standard, imidž i brend, treba odlučiti tijelo koje upravlja turističkom destinacijom: gradska uprava, turistički sektor, destinacijska menadžmentska agencija ili klub konkurentnosti.

Kvalitetu, kao ključni čimbenik konkurentnosti i tržišnoga natjecanja, ističe i Europska povelja o kvaliteti, koju su u Parizu u listopadu 1998. potpisali čelnici EU, UNICE (Unije europskih konfederacija industrije i poslodavaca), UAPME (Europskog udruženja zanatstva i malih i srednjih poduzetnika), MFQ (Francuskoga pokreta za kvalitetu), EFQM (Europske zaklade za menadžere kvalitete) i EOQ (Europske organizacije za kvalitetu), obvezujući se na:

- promicanje općega pristupa kvaliteti u poslovnom i javnom sektoru,
- razvijanje učenja o kvaliteti na svim razinama obrazovanja, od osnovnog do visokoškolskog,
- razvijanje razmišljanja o metodama i alatima za kvalitetu, te osiguravanje da budu raspoloživi svakome,
- aktivno sudjelovanje u širenju iskustava o kvaliteti,
- promicanje europske kvalitete u Europi,
- stalno poduzimanje akcije kako bi se postigao napredak u kvaliteti,
- uključivanje u Europski tjedan kvalitete kako bi upoznali ostale s aktivnostima koje se poduzimaju, trenutačnim inicijativama i budućim projektima (preuzeto iz: Avelini, 2002.)

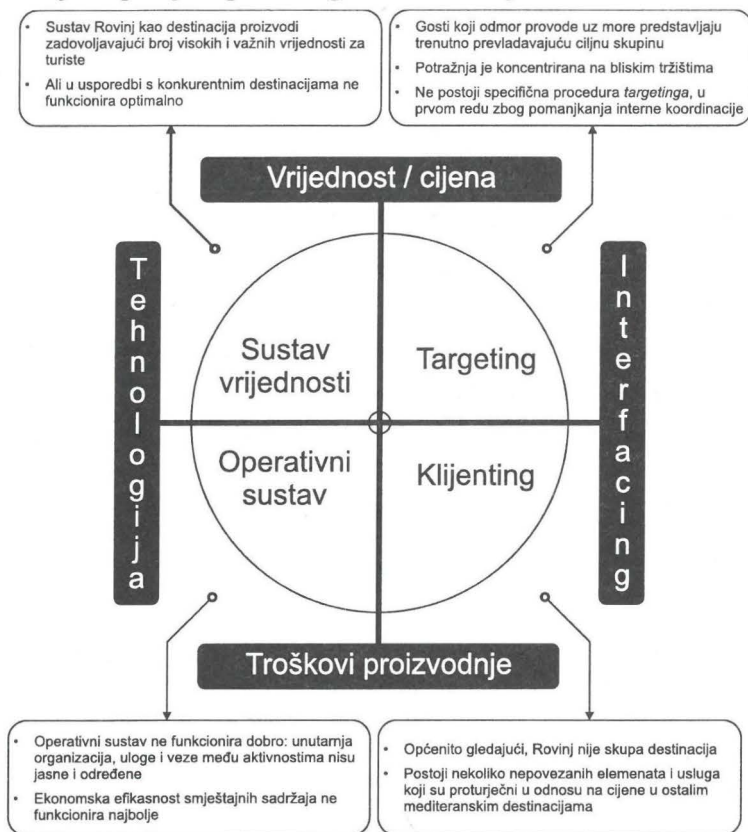
Hrvatske bi turističke destinacije, u cilju postizanja (prepoznatljive) kvalitete, prije svega trebale donijeti master planove razvoja i uspostaviti kvalitetan poslovni model turizma koji bi određivao način na koji je potrebno stvoriti i prodati dodanu vrijednost. Valja naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i ona ne konkurira s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti model. Zato je vrlo važno procijeniti poslovni model određene destinacije (Slika 20) kao i način na koji model funkcionira. Elementi koji se procjenjuju odnose se na:

- odabir ciljnih tržišta,
- privlačenje novih tržišta,
- troškove proizvodnje i prodajne cijene,
- stvaranje lanca vrijednosti,
- proizvodnju vrijednosti,

- međusobni odnos ljudskih resursa i gostiju,
- organizaciju, upravljanje i funkcioniranje destinacije.

Cilj je procjene poslovnog modela destinacije određivanje smjera razvoja sustava u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok. (European Commission, *Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices*, 2004).

Slika 15 Zaključci procjene poslovnog modela Rovinj



Izvor: procjena THR-a, 2003., *Master plan razvoja turizma u destinaciji Rovinj*

Kratkoročno se ovaj model može održati, ali se njegova održivost može osigurati ako se provedu investicije i naponi u repositioniranju jer destinacija ima vrlo velike prednosti u pogledu atrakcija, kao i promjene u poslovnom modelu koje bi pogodovale razvoju ukupnoga gospodarstva u destinaciji.

Benchmark kvalitete hotelskih usluga

Pri ocjenjivanju kvalitete turističke destinacije valja početi od hotela, budući da se smatra glavnim nositeljem turističke ponude turističke destinacije, a kvaliteta je njihov

sastavni dio. Poznato je da se rangiranje kvalitete hotela obavlja pomoću kategorizacije (najčešće u 5 skupina) od jedne zvjezdice (najniže kategorije) do 5 zvjezdica (najviše kategorije). Prema Ivanki Avelini Holjevac kao kriterij za dobivanje prosječne ocjene kvalitete hotelskih usluga uzima se broj hotela i kategorija hotela (tablica 13).

Tablica 13 Prosječna ocjena kvalitete svih kategoriziranih hotela u RH

Broj hotela	Kategorizacija	Ukupno
47 hotela	1 zvjezdica	47
200 hotela	2 zvjezdice	400
135 hotela	3 zvjezdice	405
7 hotela	4 zvjezdice	28
7 hotela	5 zvjezdica	35
UKUPNO		915

915: 396 = 2, 31

Izvor: *Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Opatija 2002. str 123.*

Na temelju izvršenih istraživanja u tablici 14 daje se primjer *benchmarka* prosječne ocjene kvalitete svih kategoriziranih hotela u destinacijama Rovinj i Portofino Coast.

Tablica 14 Benchmark prosječne ocjene kvalitete svih kategoriziranih hotela u destinacijama Rovinj i Portofino Coast

ROVINJ	PORTOFINO COAST
0 hotela x 5 zvjezdica = 0	3 hotela x 5 zvjezdica = 15
3 hotel x 4 zvjezdica = 12	22 hotela x 4 zvjezdica = 88
5 hotela x 3 zvjezdice = 15	3 hotela x 3 zvjezdice = 9
2 hotela x 2 zvjezdice = 4	0 hotela x 2 zvjezde = 0
0 hotela x 1 zvjezdica = 0	0 hotela x 1 zvjezde = 0
10 UKUPNO 31	28 UKUPNO 112
Prosječna ocjena: 3, 1	Prosječna ocjena 4

Izvor: *V. Cetinski i B. Juričić: Benchmarking and quality in Tourism, Tourism and Hospitality Industry 2004.*

Iz navedenog primjera proizlazi da je prosječna ocjena kvalitete za sve hrvatske kategorizirane hotele 2,31, koja je za današnje potrebe suvremenog i sve zahtjevnijeg gosta relativno niska. Na primjeru Rovinja vidimo da je prosječna ocjena kvalitete veća u odnosu na ukupan prosjek RH, što je rezultat ulaganja u restrukturiranje i repozicioniranje postojećih objekata, ali je niža od kvalitete hotelskih usluga na Portofino Coastu.

Dakle, *benchmarkingom* kvalitete hotelskih usluga utvrđeno je da bi se zbog bržeg poboljšanja konkurentskih sposobnosti i zbog prilagođavanja tržišnim potrebama suvremenoga gosta trebalo što prije pristupiti unapređenju kvalitete hotelske ponude. Podizanjem kvalitete hotelske ponude ubrzava se i podizanje kvalitete same turističke destinacije.

Benchmarking standardi poslovanja smještajnih objekata

Sasvim je jasno da kvalitetan *benchmarking* u turizmu, odnosno usporedba pokazatelja nije moguća bez tzv. *Uniform System of Accounts for Lodging Industry* (USALI). USALI predstavlja standardnu američku metodologiju praćenja i analize poslovanja i upravljanja poslovnim rezultatom u hotelskoj industriji (prihvaćena i u većini razvijenih zemalja svijeta).

Hrvatska hotelska industrija još nije u potpunosti prihvatila USALI, a ne postoje ni formalni preduvjeti za prihvaćanje toga sustava. Naime, statističko se praćenje u turizmu uglavnom svodi na broj noćenja i dolazaka, a kapaciteti se u hotelima izražavaju brojem kreveta, a ne soba, premda poslovni pokazatelji uspješnosti hotela zahtijevaju upravo informacije o broju soba (Avelini Holjevac, 2002.)

Ipak valja naglasiti da su u turističkim organizacijama, u prvom redu istarskima, u kojima se već nekoliko godina uspješno primjenjuje *UsoAfH* moguće usporedbe (tablica 10) poslovanja smještajnih objekata iste kategorije.

Tablica 15 Benchmarking standardi poslovanja smještajnih objekata Rovinj i Portofino Coast (2002) u eurima

KONKURENTI/CLUSTER	ROVINJ	PORTOFINO COAST
Hotel 4 ****		
Prosječna veličina hotela (broj soba)	330	200
Prosječni godišnji period poslovanja u mjesecima	12	12
Raspon iskoristivosti soba	50-90	50-250
Prosječna postignuta stopa po sobi	40	80-105
Prosječna godišnja popunjenost soba	48%	55-60%
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi	15.000	30.500-35.000
Bruto operativni prihod (% ukupnog prihoda)	35%	35-45%
Hotel 3 ***		
Prosječna veličina hotela (broj soba)	202	100
Prosječni godišnji period poslovanja u mjesecima	6. lis	9. lis
Raspon iskoristivosti soba	42-91	50-150
Prosječna postignuta stopa po sobi	35-40	60-90
Prosječna godišnja popunjenost soba	30-40%	60-70
Ukupan prihod po raspoloživoj sobi	10.500-14.500	19.000-24.000
Bruto operativni prihod (% ukupnog prihoda)	17-38%	35-40%

Napomene:

Svi podaci o poslovanju analizirani su na godišnjoj osnovi i odnose se na godinu 2002.

Raspon stopa iskoristivosti pokazuje raspon između najnižega dnevnog najma (cijena smještaja) u niskoj sezoni i najvišeg dnevnog najma u visokoj sezoni. Stope iskoristivosti odnose se na godinu 2002.

Prosječno postignute stope u hotelima odnose se na dnevni najam smještajnih jedinica (soba) u 2002. godini,

Iz navedenog prikaza hoteli u destinaciji Rovinj ne postižu one rezultate koje postižu hoteli u izabranoj konkurentnoj destinaciji (nizak prihod po raspoloživoj sobi), i to u prvom redu zbog nedostatka operativnog sustava u kojem Rovinj djeluje.

Naime, postoji nizak stupanj koordinacije za poboljšanje organizacije destinacije i uspostavljanja odnosa i suradnje između javnog i privatnog sektora kako bi se poboljšale marketinške aktivnosti, stvorio branding-imidž destinacije, ponudili novi doživljaji i visoke vrijednosti za uloženi napor.

U tablici 16 daju se standardi poslovanja — ogledni primjeri: *Boutique Hotel ***** zvjezdice s 28 soba, *Hotel ***** zvjezdice s 300 soba, *Holliday Park* s 350 *Mobile homes* i 430 kamping jedinica.

Tablica 16 standardi poslovanja smještajnih objekata — ogledni primjer

Ogledni primjeri	Boutique Hotel **** 28 soba	Hotel **** 300 soba	Holliday Park 350 Mobile homes + 430 kamping jedinica
Prosječna godišnja zauzetost soba (u%)	60	60	70
Prosječna ostvarena cijena sobe/ mjesta (u EUR) *Cijena polupansiona	80	100	75
Bruto operativna dobit – GOP (u % od UP)	40	43	45
EBITDA % – (<i>earning before interest, taxes, depreciation</i>), dobit prije odbitka rashodnih kamata, poreza na dobit i amortizacije	39	41	44

U našoj praksi, polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, kako za pojedinačne imovine tako i za ukupan portfelj, pripremaju se alternativne financijske simulacije temeljem navedenih *benchmarking* standarda u hotelsko-turističkoj industriji. Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt, proizlazi financijski optimalna varijanta.

Pri tome moguća je uporaba računalnog programa za strateško upravljanje imovinom u turizmu i ugostiteljstvu (Cetinski, V.: *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003. i računalni program za strateško upravljanje u ugostiteljstvu i turizmu) po USoAfH koji omogućava i olakšava kontrolu i uspoređivanje s boljima kako je prikazano u tablici 15 i 16.

4. 2. Strateško upravljanje na razini poduzeća

Međuodnosi potražnje, ponude i tehnologije u ugostiteljstvu i turizmu specifični su, te je stoga potrebno osmišljavanje posebnih strateških modela koji bi bili prilagođeni tim specifičnostima, kao i načina primjene strateškog upravljanja, koji ovise o nizu specifičnih

vrsta i priroda usluge, karaktera ponude i potražnje, načina obavljanja usluge, odnosa između onoga koji prima i onoga koji daje određenu uslugu, razvijenosti tehnologije za pružanje usluge, troškova pružanja usluge, cijene, potrebnih informacija i dr.

Stoga, može se kazati da priroda ugostiteljske djelatnosti određuje mogućnost i način njezina strateškog pozicioniranja u ekonomiji a i subjekte unutar nje.

Strateško upravljanje potrebno je specifično temeljiti na razumijevanju prirode tržišta na kojem plasiramo usluge, na shvaćanju učinka “novog proizvoda” na konkurentnost, na shvaćanju prirode i razine potrebnih ulaganja, ljudskih potencijala i dr.

4. 3. 1. Proces strateškog upravljanja

Na razini teorije postoje brojna rješenja koja za cilj imaju kapitalno i upravljačko unapređenje poduzeća, kao npr. prodaja poduzeća kao cjeline ili dijelova imovine, sklapanje menadžmentskoga ugovora s kompanijama prvog, drugog reda, individualni menadžment, akvizicija upravljačkog znanja i vještina. Na toj osnovi moguće je različito raspolaganje imovinom npr.: iznajmljivanje, poslovanje nekretninama, zajednička ulaganja, uzimanje franšizinga i drugo.

Osnovni cilj je navedenog gospodarska optimizacija ugostiteljskih poduzeća odnosno povećanje razine efikasnosti njezina poslovanja.

S obzirom na obilježja imovine, tržišta, odnosa vlasnika i upravljačkih struktura jasno je da se navedena rješenja provode u našoj praksi od poduzeća do poduzeća individualno.

Upravljački proces turističko-ugostiteljskim poduzećem u funkciji izlaska iz krize i tržišnog oporavka, (slučaj Hrvatske), Sanja Čizmar u svojoj doktorskoj disertaciji pod nazivom “Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj”, na str. 282, svodi na uspostavu upravljačke odgovornosti na sljedećim ključnim područjima:

- **razvoja organizacijsko-upravljačkih struktura**, s vlasnicima poduzeća, najvišim menadžmentom, kolegijem direktora i članovima plansko-analitičkog odjela kao subjektima koji bi trebali aktivno sudjelovati u procesu strateškog upravljanja,
- **razvoja odgovornosti za upravljanje ljudskim potencijalima**, zbog činjenice da postoji izravna ovisnost između kvalitete zaposlenih i kvalitete proizvoda i usluga te, posljedično, zadovoljstva gostiju,
- **razvoja odgovornosti za upravljanje marketingom i prodajom** te uspostavljanje funkcija marketinga i prodaje, uvođenje standarda, pravila i procedura, koje pokrivaju sljedeća područja: strateško marketinško planiranje, operativno marketinško planiranje i budžetiranje, politika proizvoda i cijena, distribucija, prodajne tehnike, rezervacije, komunikacija s tržištem, administriranje i monitoring marketing prodajnih aktivnosti,

- **razvoja odgovornosti za hotelsko-ugostiteljsku tehnologiju i proizvodnju** a to se odnosi na uslugu i na fizičke objekte koji bi trebali biti oblikovani i takve kvalitete da zadovolje potrebe gostiju. Potrebno je uspostaviti sustav hijerarhije i nadležnosti, izgraditi srednji menadžment kako bi se ostvarili zadaci oblikovanja sustava proizvodnje, unaprijedio sustav kontrole kvalitete, uveo sustav kontrole troškova izvještavanja, uspostavili standardi, pravila i procedure,
- **razvoja odgovornosti za upravljanje poslovnim rezultatom i kapitalnim ulaganjima** i to uvođenjem planiranja poslovanja (strateško poslovno planiranje, operativno godišnje planiranje), oblikovanja i primjene sustava izvještavanja menadžmenta i vlasnika koji odgovaraju obilježjima ugostiteljske djelatnosti. Smanjivanje financijskog rizika kojemu je poduzeće izloženo trebalo bi u poslovanje ugostiteljskih poduzeća uključivati uvođenje koncepata menadžmentskoga ugovora. Upravljanje imovinom poduzeća kao oblik financijskog upravljanja koji se koristi u stabilnim ugostiteljskim poduzećima, usmjereno je ka povećanju vrijednosti imovine poduzeća. Upravljanje ulaganjima kao dio financijskog upravljanja i osiguranje rentabilnosti investiranja zahtijeva primjenu tržišne i ekonomsko-financijske ocjene ulaganja.

4.3.1.1. Pristup izradi plana upravljanja imovinom u ugostiteljstvu i turizmu

Cilj je vlasnika pojedinih društava i poslovnih sustava u našem turizmu, maksimizirati vrijednost imovine, putem tržišnog repozicioniranja i razvojnog restrukturiranja poduzeća sukladno recentnim međunarodnim standardima upravljanja u hotelijerstvu i s obzirom na bitno promijenjen položaj Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu i na potrebu razvoja strategije konkurentnog pozicioniranja. (Cetiński, V.: *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003., str. 108).

Stoga polazeći od navedenog, u funkciji ostvarenja vlasničkih ciljeva poslovnih sustava u turizmu koji djeluju u destinacijama, valja istražiti mogućnosti inoviranja proizvoda i upravljačkih modela, te za objekte u sastavu društava sagledati alternativne mogućnosti pozicioniranja, definirati koncepte najbolje uporabe i financijske učinke koji se na toj osnovi mogu generirati te definirati plan upravljanja imovinom (*Asset Management Plan*). Taj plan ima temeljnu svrhu ocijeniti tržišnu perspektivnost i poslovni potencijal objekata u sastavu društava. To znači da je potrebno, a polazeći od sagledavanja alternativnih opcija mogućeg pozicioniranja, na temelju definiranoga koncepta najbolje tržišne uporabe objekta, predložiti poslovno-upravljački koncept te ocijeniti financijsku opravdanost predloženog ulaganja.

Plan upravljanja imovinom ima, prema Horwath Consultingu Zagreb, četiri osnovne cjeline:

- alternativno tržišno pozicioniranje, tržišnu ocjenu projekata i prijedloga koncepta najbolje uporabe objekata,
- financijske simulacije računa dobiti i gubitka i *cash flowa* objekata i društva,
- ekonomsko-financijsku ocjenu projekata.

Alternativno tržišno pozicioniranje, tržišna ocjena projekata i prijedloga koncepta najbolje uporabe objekata

Polazeći od sagledavanja alternativnoga mogućega tržišnog pozicioniranja objekata, predlaže se najprimjerenije pozicioniranje s obzirom na tržišnu utemeljenost projekata. Ona se sagledava temeljem ocjene tržišnog potencijala svakog projekta, polazeći od analize tržišta i analize konkurencije, a na osnovi obilježja lokacije i potencijala postojeće fizičke imovine razmatranog projekta.

Koncept najbolje uporabe polazi od obilježja lokacije i postojećeg stanja svakog razmatranog objekta, u cilju definiranja optimalnog odnosa veličine, vrste i dispozicije sadržaja, a u odnosu na tržišno pozicioniranje i zahtjeve potražnje. Na osnovi alternativnih tržišnih pozicioniranja za svaki projekt predlaže se optimalni poslovno-upravljački model, počevši od prijedloga dezinvestiranja, menadžmenta, franšize, zakupa i dr.

Financijske simulacije računa dobiti i gubitka i *cash flowa* objekata i društava

Polazeći od analize tržišta i koncepta najbolje uporabe projekta te sagledavajući sve potencijalno kritične parametre projekta, priprema se financijska projekcija poslovnih rezultata projekta u njegovoj eksploataciji (projekcija računa dobiti i gubitka projekta po svim mjestima generiranja prihoda te po svim relevantnim stavkama prihoda tj. prema vrsti i načinu generiranja prihoda) te stavkama rashoda (prema kategorijama troškova i rashoda specifičnima za hotelsko-turističku djelatnost). Financijska se projekcija izrađuje u *Uniform System of Accounts*, specijaliziranom jednoobraznom izvještajnom sustavu za hotelsku industriju. Račun dobiti i gubitaka, koji se projicira za desetogodišnje razdoblje/ili više/, služi kao polazište za izradu ekonomskoga, financijskoga i društvenog toka te za ocjenu opravdanosti projekta (statičku i dinamičku).

Polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, za pojedine se projekte pripremaju alternativne financijske simulacije temeljem recentnih *benchmarking* standarda u hotelsko-turističkoj industriji. Temeljem ocjene financijskih učinaka alternativnih varijanti, za svaki razmatrani projekt proizlazi financijski optimalna varijanta.

- Kao polazište za projekciju poslovnih rezultata projekta služi prijedlog upravljačko-organizacijskog modela koji uključuje plan radne snage i plan odjelnih troškova kao i plan neraspoređenih i tzv. fiksnih troškova. Projekcija financijskih rezultata projekta za desetogodišnje razdoblje zasniva se na odgovarajućoj strukturi izvora financiranja projekta u njegovu razvoju.

Temeljem svih pojedinačnih projekcija objekata rade se financijske simulacije s analizama osjetljivosti za objekte i na razini društava.

Ekonomsko-financijska ocjena projekata

Ekonomsko-financijskom ocjenom projekata ocjenjuje se svaki od razmatranih razvojnih projekata s aspekta ekonomsko-financijske opravdanosti ulaganja, a temeljem utvrđenoga i usuglašenoga poslovno-upravljačkog modela. Ekonomsko-financijska ocjena opravdanosti projekta obavlja se putem izračuna interne stope rentabilnosti, razdoblja povrata ulaganja te neto sadašnje vrijednosti, uz obračun povrata na ulaganje/na *equity* u razmatranom razdoblju kao i izračun kumuliranoga novčanog tijeka projekta u razmatranom razdoblju. Pritom se u obzir uzimaju prijedlog plana ulaganja i procjena investicijskih troškova, kao i odgovarajuća struktura financiranja projekata.

4. 3. 1. 2 Ključne odrednice funkcije upravljanja portfeljem

Imajući na umu utvrđene osnovne elemente politike restrukturiranja i repositioniranja moguće je prepoznati pet skupina poslova (Institut za turizam Zagreb: *Sustav za upravljanje imovinom u turizmu*, Ministarstvo turizma Zagreb, 1999.) usmjerenih osiguranju važnih organizacijskih i upravljačkih pretpostavki za povećanje vrijednosti imovine odnosno stvaranje uvjeta za dugoročno tržišno održivi razvitak onog dijela turističkoga vlasničkog portfelja koji raspolaže s realnim tržišnim potencijalom da ostvari zadovoljavajuću razinu povrata na uloženi kapital. Radi se o međusobno povezanim funkcijama koje zajedno rezultiraju kvalitetnom osnovom za upravljanje portfeljem.

Strateško planiranje – funkcija podrazumijeva strateško planiranje vezano uz cjelokupan portfelj i obuhvaća sljedeće poslove:

- definiranje ciljeva, strategije i kriterija vlasnika te ključnih odrednica njezina portfelja;
- izrada strateških poslovnih planova poduzeća, prema potrebi i izrada fizibiliti studija;
- izrada plana upravljanja imovinom u turizmu.

Vrednovanje operativnih rezultata poslovanja pojedinih dijelova imovine – sadržaj poslova vrednovanja prilagođava se odabranom obliku upravljanja pojedinom vrstom imovine (uprava poduzeća i njezin menadžment i/ili menadžment kompanije) uz razvijanje sustava izvještavanja i kontrolinga. Poslovni rezultati vrednuju se kako na razini cijelog sustava tako i na razini njegovih podsustava.

Funkcija obuhvaća:

- ustrojavanje kvalitetnog sustava izvještavanja u poduzećima (sukladno uobičajenim standardima u hotelskoj industriji), razradu i odabir pokazatelja uspješnosti poslovanja te ustrojavanje sustava prenošenja informacija;

- definiranje standarda poslovanja po svim relevantnim funkcijama poduzeća i pojedinih samostalnih cjelina;
- izradu godišnjih i mjesečnih budžeta poslovanja poduzeća (račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku);
- praćenje i kontrolu rezultata poslovanja;
- ustrojavanje procedure za pravodobnu korekciju budžeta, uz osiguranje uvjeta/podrške (različite operacije) za izvršenje planiranih poslovnih/operativnih zadaća (funkcija razvoja i unapređenje kvalitete).

Praćenje, istraživanje i analiza ključnih odrednica okruženja – funkcija prikupljanja podataka o ključnim globalnim i lokalnim prednostima te nedostacima okruženja u kojima se poduzeća iz portfelja nalaze; riječ je o funkciji koja pruža osnovne parametre za kvalitetno obavljanje ostalih predviđenih skupina poslova.

Funkcija praćenja, istraživanja i analize okruženja obuhvaća prije svega sljedeće:

- tržišni trendovi i konkurentska pozicija portfelja,
- obilježja gospodarskog okruženja i pravnog okvira,
- obilježja stanja okoliša,
- praćenje trendova u upravljanju,
- standardi poslovanja,
- tržišna pozicija različitih potencijalnih partnera (prije svega menadžmentskih kompanija i davatelja franšiza i sl.).

Odnosi s partnerima – funkcija komuniciranja s različitim partnerima ovisno o odabranoj politici portfelja (prodaja, najam, menadžment kompanija, zajedničko ulaganje i sl.) i prema adekvatnoj proceduri pregovaranja.

Funkcija obuhvaća:

- pripremu nužne dokumentacije potrebne za pregovore s partnerima,
- propisivanje/provođenje procedure za odabir partnera,
- razvoj strategije pristupa i pregovaranja s pojedinim partnerima,
- pregovaranje.

Razvoj i unapređenje kvalitete – funkcija podizanja razine upravljačkog i stručnog (operativnog) znanja u poduzećima/objektima koji nisu dani pod upravljanje menadžmentske kompanije.

Funkcija obuhvaća:

- programe edukacije zaposlenih (ovisno o pojedinim funkcijama i o tržišnom pozicioniranju pojedinih objekata),
- izravno podizanje razine stručne sposobnosti u pojedinim poduzećima/objektima/odjelima, ovisno o tržišnom pozicioniranju i utvrđenim značajkama funkcioniranja pojedinih odjela (operacija, marketing, hrana i piće, održavane, kontroling i sl.), izravno sudjelovanje u provođenju pojedinih operacija.

Sustav upravljanja imovinom u turističkom sektoru

Imajući na umu postavljene ciljeve i zadatke određenog sustava, kao i temeljem funkcije upravljanja imovinom u turističkom sektoru, kao moguće organizacijsko rješenje postavlja se centar za upravljanje imovinom.

Područja rada i poslovi centra detaljnije su obrađeni u prethodnoj točki te se u nastavku prikazuje:

➤ moguća organizacija (shema 1) koja podržava navedene funkcije odnosno poslove centra.

U međunarodnom hotelskom poslovanju uvijek je odvojen vlasnički i operativni menadžment, naravno ako nije riječ o obiteljskom poslu ili izravnom individualnom vlasništvu gdje je vlasnik ujedno i operator. Danas je turizam jedina industrija u svijetu koja ima upravo takav odvojeni sustav upravljanja gdje su odgovornosti za GOP (*gross operating profit*) odnosno ROI (*return on investment*) strogo odvojene. Ta industrija stoga danas i funkcionira na tzv. *Uniform system of accounts* kako bi se takva odijeljena odgovornost mogla unaprijed ugovarati i poslije pratiti i usklađivati između vlasnika i operativnog menadžmenta.

Prema tome, određeni subjekt ima opciju da operativni menadžment riješi osnivanjem vlastite menadžmentske kompanije ili pak da se osloni na operativne menadžmentske usluge trećih osoba bilo korporativnih ili fizičkih: menadžmentski ugovori, franšize ili druga udruživanja sa strukturom hotelskih lanaca.

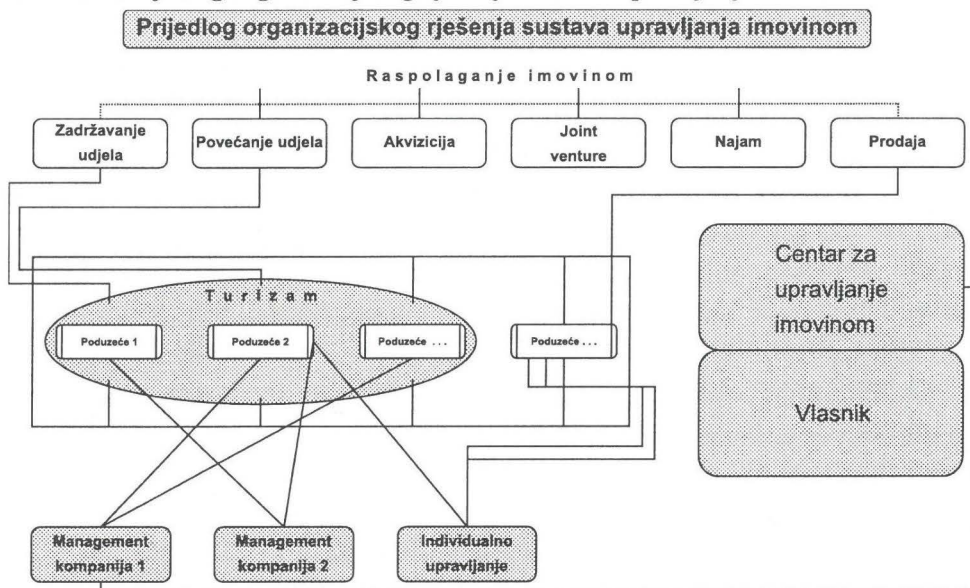
Hotelska je franšiza ugovor između hotelskog lanca i vlasnika hotela kojim hotelski lanac omogućava vlasniku hotela korištenje imena lanca i ostalih pogodnosti kao što su:

- središnji rezervacijski sustav,
- standardne poslovne procedure,
- tehničko-tehnološki standardi.

S druge strane, menadžmentski ugovori znače da vlasnik pojedinog hotela, sklapajući ugovor s menadžmentskom kompanijom kao “operatorom” njoj prepušta ukupno upravljanje hotelom zadržavajući pasivnu ulogu u donošenju poslovnih odluka a zauzvrat mu plaća određenu, unaprijed dogovorenu naknadu za menadžment. Birajući određenu menadžmentsku kompaniju vlasnik objekta se obvezuje i u standardne operativne procedure te kompanije, prepušta menadžmentu da normalizira troškovnu strukturu, da vrši nadzor i održavanje objekta i da nađe način postizanja poslovnog uspjeha. Potrebno je napomenuti da menadžmentska kompanija ne preuzima rizik neostvarenja željenoga poslovnog rezultata pa u praksi imamo slučaj kada vlasnik unajmi istovremeno i menadžmentsku kompaniju i franšizu. Menadžmentska kompanija na taj mu način osigurava uspjeh na troškovnoj strani, a franšiza doprinosi povećanju prihodovne strane. Iako postoje navedeni nedostaci, može se konstatirati da franšizni i menadžmentski ugovori imaju prednosti za

vlasnika, posebno u uvjetima saturiranoga turističkog tržišta. I upravo zato ovi oblici upravljanja su danas vrlo rašireni u ugostiteljstvu u svijetu a predvidivo je da će sve više jačati kao oblik poslovanja i u Hrvatskoj.

Schema 2 Prijedlog organizacijskog rješenja sustava upravljanja imovinom



4.0.2. Organizacija poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu

Promatrano prema kriteriju vrste poduzeća i načinu njihove organizacije, danas se u Hrvatskoj sva poduzeća koja posluju u turizmu i ugostiteljstvu mogu svrstati u jednu od šest skupina:

1. velika višedjelna poduzeća, heterogenog portfelja i djelatnosti,
2. manja poduzeća mješovitog tipa (heterogene strukture objekata ponude),
3. samostalni hoteli-poduzeća,
4. isključivo ugostiteljska poduzeća,
5. poduzeća turističkog posredovanja,
6. marine.

U nastavku se navode organizacijska obilježja makroorganizacije i mikroorganizacije tipičnih subjekata u turizmu i ugostiteljstvu: poduzeća konglomeratskog tipa te poduzeća-hotela.

Organizacija turističko-ugostiteljskih poduzeća konglomeratskog tipa

Na način organizacije pojedinog turističko-ugostiteljskog poduzeća prije svega utječu unutarnji čimbenici tj. veličina poduzeća, ljudski resursi u poduzeću, vrsta i tip poduzeća (definirani temeljnom djelatnošću poduzeća) te lokacija objekata u sastavu poduzeća. Osim ovih čimbenika koji najintenzivnije utječu na oblikovanje organizacije pojedinog

poduzeća, od utjecaja su također važni i vanjski čimbenici: tržište, institucionalni uvjeti (primarno makroekonomski) i slično.

Polazeći od tih faktora utjecaja, a imajući u vidu karakter ugostiteljske djelatnosti, odnosno fokusirajući se u analizi na velika i veća ugostiteljska poduzeća u nas, valja konstatirati da su poduzeća ove vrste u Hrvatskoj uglavnom organizirana kao višedivizionalna, uz primjenu funkcionalnog principa organizacije. Naime, pod pojmom velika i veća ugostiteljska poduzeća podrazumijevaju se poduzeća konglomeratskog ili kombinatskog tipa (koncerni) koja pokrivaju većinu ugostiteljskih objekata u jednoj turističkoj destinaciji, a imaju uglavnom heterogeni portfelj, odnosno obavljaju više raznovrsnih ugostiteljskih djelatnosti te stoga uključuju i raznorodne ugostiteljske objekte (smještajne, konzumne, sportske, zabavne). Određen broj najvećih poduzeća u svom sastavu uključuje i izvanugostiteljske djelatnosti (trgovina, poljoprivreda i slično).

Formalno-pravni status tih poduzeća u pravilu je dvojak: dio ih je organiziran kao jedinstveno dioničko društvo, a dio kao holding koji se sastoji od više društava s ograničenom odgovornošću. Pritom jedinstveno dioničko društvo ima jedan žiroračun, dok holding s više d.o.o.-a ima toliko računa koliko ima zasebnih formalno-pravnih subjekata, odnosno društava s ograničenom odgovornošću.

Holding, naime, označava poduzeće koje u vlasništvu ima druga poduzeća (d.o.o.-e) tako da nad njima ostvaruje kontrolni utjecaj. Temeljni je princip odorganiziranja holdinga preuzimanje tj. centralizacija financijsko-razvojne funkcije, tj. koncentracija financija te razvoja i strateškog marketinga na razini holdinga, što povećava efikasnost cijelog sustava.

- Niža razina organiziranja ugostiteljskih poduzeća, bez obzira u kojem formalno-pravnom statusu posluju (holding s više d.o.o.-a ili jedinstveno dioničko društvo) jesu profitni centri. Pod pojmom profitni centar podrazumijeva se zaokružena organizacijska jedinica koja ostvaruje prihod odnosno koja posluje s odgovarajućim rashodima, te je moguće jasno identificirati profit te poslovne jedinice. Još je niža razina organiziranja u ugostiteljskim poduzećima mjesto troška. Ono se definira kao organizacijska jedinica koja ne stvara prihod, već svojim poslovanjem generira samo troškove, a obično ima pomoćnu ulogu, tj. služi profitnim centrima kao njihov sastavni dio ili kao izdvojena jedinica.

Divizionalna organizacijska struktura u ovim je poduzećima uspostavljena kao posljedica diversifikacije djelatnosti do koje je došlo tijekom rasta i razvoja poduzeća. S obzirom na to da velika poduzeća konglomeratskog tipa ujedinjuju više djelatnosti, divizionalna organizacija često je postavljena prema predmetnom kriteriju, odnosno poduzeće je u svom "proizvodnom" dijelu podijeljeno prema vrsti usluge koju pojedina poslovna jedinica pruža (smještajni objekt, konzumni ugostiteljski objekt, športski centar, zabavni centar i slično). No, budući da poduzeća-koncerni često imaju cijelo mnoštvo

raznovrsnih objekata, lociranih na više mikrolokacija u jednoj destinaciji, čest je slučaj da se poslovne jedinice organiziraju prema kriteriju lokacijske pripadnosti. To znači da jednu poslovnu jedinicu (višeg reda, npr. d.o.o.) čine svi objekti koji se nalaze u okviru iste mikrolokacije, te koji svaki za sebe obično predstavljaju zasebne poslovne jedinice (nižeg reda od mikrolokacijske, npr. profitni centri). Stoga se može konstatirati da je prevladavajući oblik organizacijske strukture "proizvodnog" dijela domaćih turističko-ugostiteljskih poduzeća upravo divizionalna organizacija utemeljena na mješovitom teritorijalno-predmetnom kriteriju.

S druge strane, "neproizvodni" dio velikih poduzeća konglomeratskog tipa organiziran je, zbog svoga karaktera, najčešće prema funkcionalnom kriteriju. Tako su poslovi pomoćnoga, zajedničkoga karaktera najčešće u tim velikim poduzećima zbog postizanja racionalizacije organizirana centralno za cijelo poduzeće, a uključuju najčešće: marketing i prodaju, nabavu, financije i računovodstvo, kadrovske i opće poslove. Što se tiče njihova formalno-pravnog statusa, centralne službe su organizirane ili kao dijelovi holdinga d. d. ili kao samostalni d. o. o. -i.

Sustav rukovođenja i odgovornosti u pravilu prati organizacijsku strukturu poduzeća. U poduzećima tipa konglomerata obično postoje četiri upravljačke razine: uprava poduzeća, direktori pojedinih d.o.o-a odnosno direktori sektora, rukovoditelji profitnih centara, te šefovi odjela u objektima. Svaki od navedenih rukovoditelja odgovoran je za skladno funkcioniranje i poslovanje organizacijske jedinice kojom upravlja.

Heterogeni (nečist) portfelj, odnosno činjenica da mnoga poduzeća nisu uspjela portfelj svesti na poslovnu jezgru koja bi imala tržišnu atraktivnost i potencijal za profitabilno buduće poslovanje, smanjuje efikasnost poslovanja cjeline svakoga pojedinog poduzeća. Stoga pri planiranju investicijskih projekata u području turizma i ugostiteljstva posebnu pozornost treba dati projektiranju takve organizacije poduzeća koja će predstavljati tržišno perspektivnu i profitabilnu tržišnu jezgru, tj. uključivati segmente od kojih svaki zasebno ima zadovoljavajuću razinu efikasnosti, kako ne bi predstavljao teret cjelini poduzeća u okviru kojeg posluje.

Pogodnom za organiziranje višeodjelnih turističko-ugostiteljskih poduzeća pokazala se u praksi upravo matrična struktura. Matrična struktura organizacije jedna je od novijih, kombiniranih organizacijskih struktura koja iskorištava prednosti i minimizira nedostatke funkcionalne strukture i strukture odjela (prema proizvodu). Struktura matrice formirana je stavljanjem proizvoda povrh funkcije, pri čemu se funkcionalne jedinice koriste za postizanje ušteda po osnovi specijalizacije. No, menadžment pojedinih funkcionalnih odjela sastavljen je od skupa menadžera koji su odgovorni za specifične proizvode, projekte ili programe unutar poduzeća. Stoga se može reći da je najočitije strukturalno svojstvo matrice da prelama pojam jedinstva zapovijedi. Zaposleni u matričnoj strukturi

imaju dva nadređena — menadžera funkcionalnog odjela i menadžere proizvoda. Stoga u matričnoj strukturi postoji dvostruki lanac zapovijedi.

Organizacija poslovanja u hotelijerstvu

Pod organizacijom poslovanja u hotelijerstvu podrazumijeva se s jedne strane organizacijska struktura hotela koja je definirana horizontalno i vertikalno, a s druge strane vremenski definirana organizacija odvijanja poslovanja po svim hotelskim odjelima i radnim mjestima. Organizacija stvara osnove za optimalno funkcioniranje i međusobnu povezanost svih odjela koji su u hotelu potrebni, odnosno stvara podlogu za donošenje utemeljenih poslovnih odluka.

Vrsta organizacije koja se u pojedinom hotelskom objektu primjenjuje, ovisi o trima ključnim čimbenicima:

- veličini, vrsti i tipu hotela,
- kategoriji hotela i standardu kvalitete usluge,
- vrsti gradnje hotela (stari objekt – tradicionalni način gradnje ili novogradnja).

No, bez obzira na utjecaj navedenih čimbenika, treba reći da svaki hotelski odjel treba na adekvatan način uklopiti u organizacijsku strukturu hotela, kako bi se omogućilo nesmetano pružanje usluga i usklađeno zajedničko funkcioniranje svih hotelskih odjela. Isto tako, bez obzira na to o kakvoj se vrsti, kategoriji i tipu hotela radi te kakav standard kvalitete on gostima osigurava, u svakom hotelu postoje sljedeći odjeli:

- odjel smještaja, koji uključuje recepciju i domaćinstvo,
- odjel hrane i pića, koji uključuje kuhinje, restorane, šankove i ostale potrošne punktove hrane i pića,
- inženjerstvo (održavanje),
- uprava hotela.

Postojanje ostalih odjela ovisi o vrsti i brojnosti sadržaja kojima hotel raspolaže. Tako pojedini hoteli imaju odjel sporta i rekreacije, odjel provođenja slobodnog vremena (s mnoštvom manjih zabavnih sadržaja), odjel trgovine i slično.

Što se pak obavljanja administrativnih poslova od zajedničkog interesa za cijeli hotel tiče, a radi se prvenstveno o marketingu i prodaji, računovodstvu i financijama, kadrovskim i općim poslovima, oni mogu biti organizirani bilo u hotelu (to je najčešće u slučaju hotela-poduzeća), bilo kao središnje službe u poduzeću (u slučaju velikih višedjelnih poduzeća konglomeratskog tipa), ili pak povjereni drugim poduzećima (angažiranje drugih poduzeća za obavljanje pojedinih poslova — marketinške usluge, računovodstvene usluge i slično).

Ovisno o tome o kakvom se hotelu radi, procjenjujući utjecaj svakog od triju navedenih čimbenika, valja već pri pripremi investicijskog projekta projektirati vrstu organizacije koja će se u ugostiteljskom objektu primijeniti.

Ljudski resursi u turizmu i ugostiteljstvu

S obzirom na to da je ugostiteljstvo radnointenzivna djelatnost, planiranje broja i strukture zaposlenih u ugostiteljstvu složen je zadatak te mu u planiranju investicijskih projekata u turizmu treba posvetiti osobitu pozornost. To tim više, što zbog pretežno fiksnoga karaktera, trošak rada predstavlja relativno velik udio u ukupnom prihodu (u hotelijerstvu taj se udio uobičajeno kreće od 20-ak do 30-ak postotnih poena).

Strukturu i broj zaposlenih određuju tehnološko-tehnički zahtjevi proizvodno-uslužnog procesa u ugostiteljstvu, ali i utvrđena organizacija poslovanja kako investicijskog projekta u cjelini tako i mikroorganizacija pojedinih odjela.

Proračun utrošaka rada temelji se na normativima vremena potrebnog za obavljanje određenih radnih operacija (koji predstavljaju iskustvene standarde) po karakterističnim poslovima u ugostiteljstvu po pojedinim odjelima (za "izravni" rad) odnosno po pojedinim službama / sektorima za poslove od zajedničkog interesa za sve odjele (dakle za "administraciju" odnosno onaj trošak rada koji se ne može izravno alocirati na odjele).

Pri planiranju potrebnog broja djelatnika treba uzeti u obzir i činjenicu da se rad za većinu ugostiteljskih poslova obavlja u smjenama, ali i trajanje smjena tijekom dana treba planirati tako da odgovaraju tehnološkim zahtjevima radnog procesa svakoga pojedinog odjela (npr. smjene u kuhinji trebaju biti drugačije vremenski raspoređene od smjena u odjelu domaćinstva, čime je moguće ostvariti određene racionalizacije u potrebnom broju djelatnika).

Osim toga, pri planiranju potrebnog broja djelatnika u sezonskom ugostiteljstvu valja također imati na umu i činjenicu da on ovisi o stupnju iskorištenja kapaciteta objekta, što znači da u "vrhu" sezone angažiranjem sezonskih djelatnika valja nadomjestiti povećanu potrebu za dodatnom radnom snagom. S druge strane, broj stalnih djelatnika (tj. onih koji su primljeni u radni odnos na neodređeno vrijeme) treba planirati na način da se osigura normalno poslovanje objekta uz prosječno iskorištenje kapaciteta tijekom godine (u izvansezonskom razdoblju).

Tablica 17 prikazuje primjere standarda proizvodnosti rada u hotelijerstvu po karakterističnim ugostiteljskim poslovima pojedinih odjela. Međutim, uzimajući u obzir sve upravo navedene napomene, treba istaknuti da se radi o sasvim okvirnom pregledu standarda koje treba shvatiti uvjetno, odnosno koji se obvezno prilagođavaju ovisno o specifičnostima konkretnog objekta tj. investicijskog projekta.

Tablica 17 Primjer standarda proizvodnosti za tipične poslove u hotelijerstvu

Odjel/radno mjesto	Okvirni standardi proizvodnosti (potreban broj izvršitelja)
SMJEŠTAJ	
Recepcija	
Šef recepcije	1 u svakom objektu
Recepcionar	Ovisno o organizaciji recepcije, tj. broju radnih mjesta, po 1 u smjeni za svako radno mjesto
Mjenjač	1 u smjeni, ako mjenjačke poslove ne obavljaju recepcionari
Blagajnik	1 na 200 zauzetih soba
Telefonist	1 na 200 soba u dnevnoj smjeni, 1 u noćnoj smjeni
<i>Concierge</i>	1 po smjeni (samo u boljim hotelima)
Nosač prtljage	U boljim hotelima 1 na 50 dolazaka/odlazaka
DOMAČINSTVO	
Domaćica	1 u svakom objektu
Sobarica	1 sobarica na 16-18 zauzetih soba
Čistačica	Pod pretpostavkom da osim smještajnog dijela čiste i zajedničke prostore objekta, potrebna je 1 čistačica na oko 40-45 zauzetih soba
HRANA I PIĆE	
Kuhinja	
Šef kuhinje	1 u svakoj kuhinji
Kuhari	Ovisno o organizaciji kuhinje, okvirno se računa da je u pansionskoj kuhinji potreban 1 kuhar na 90 kuvera, a u kuhinji za <i>a'la carte</i> 1 kuhar na 60 kuvera
Pomoćno kuhinjsko osoblje	Ovisno o organizaciji kuhinje, okvirno se računa da je na 75-100 kuvera potrebna 1 kuhinjska radnica
Kuhari (u banketnom odjelu)	Okvirno se računa da je potreban 1 kuhar na 250-300 kuvera
Pomoćno kuhinjsko osoblje (u banketnom odjelu)	Okvirno se računa da je potrebna 1 kuhinjska radnica na 250-300 kuvera
Restoran	
Šef sale	1 po svakom restoranu
Konobar	Okvirno u pansionskom restoranu 1 konobar na 35-40 kuvera, a u <i>a'la carte</i> restoranu na 20-30 kuvera
Servir	Okvirno se može računati da je potreban 1 servir na 150-180 kuvera
Konobar u room serviceu	1 konobar na 50-100 zauzetih soba
Šank	
Šankist (poslužitelj)	1 na 200 kuvera
Održavanje	
Kućni majstor	Barem 1 kućni majstor po smjeni, ali to ovisi o ukupnoj organizaciji inženjerstva (održavanja) u poduzeću.

Izvor: Dokumentacijska osnova Ministarstva turizma, Zagreb 1997.

Izbor strategija

“Strategija je utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Definira se i kao umjetnost i nauka uporabe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje usvojene politike. Odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve” (Ekonomski leksikon, 1995.).

Polazište kod izbora strategije dosadašnja je poslovno-tržišna strategija, i ovisno o tržišno-financijskom stanju poduzeća izabrat će se strategija smanjenja troškova, traženja novih financijskih sredstava, organizacijskih promjena, novih tržišta, novih proizvoda ili strategija diversifikacije.

4.0.3. Strategija rasta

Faza rasta najvažnija je faza u životnom ciklusu turističkog proizvoda i na nju se može gledati kao na pračku u kojoj turistički proizvod snažno hita prema budućnosti. (Luitz Moutinho: “Strateški menadžment u turizmu”, Masmedia, Zagreb, 2005. str. 397).

Ako je turistički subjekt odabrao put rasta svog proizvoda može odlučiti prodrijeti dublje u postojeće turističko tržište, razviti svoje tržište, ili može odabrati pravac razvoja proizvoda i odlučiti diversificirati svoj turistički proizvod.

U uvjetima kada poduzeće bira strategiju rasta potrebno je:

1. izvršiti analizu turističkog tržišta:
 - ispitati tržišna kretanja i trendove na međunarodnom tržištu, po emitivnim zemljama,
 - procijeniti stanje i kvalitetu turističke ponude i potražnje na domaćem tržištu,
 - ispitati kakvo je konkurentno okruženje i dobiti odgovor na pitanje kako će izgledati i razvijati se turističko tržište, kakva treba biti ponuda da zadovolji zahtjeve turista u budućnosti.
2. ocijeniti postojeće stanje turističkog poduzeća:
 - stanje portfelja i njegovu uspješnost,
 - *benchmark* poslovanja u usporedbi s konkurencijom,
 - procijeniti razvojni potencijal i izabrati scenarij za poboljšanje poslovanja,
 - ispitati ekonomiku ulaganja u hrvatskom turizmu, strategiju vlade i mogući utjecaj na razvoj portfelja,
 - izabrati i vrednovati različite strategije raspolaganja portfeljem,
 - izabrati model upravljanja portfeljem i projektirati organizaciju.

5. ORGANIZACIJSKA DINAMIKA

Organizacijska dinamika podrazumijeva proučavanje promjene i svojstva sustava koji upravljaju promjenama imajući u vidu da je temeljna svrha svakoga poslovnog sustava smanjiti razinu iznenađenja i povećati razinu predvidljivosti kako bi se bolje prilagođavao izmjenjivim uvjetima okruženja te ostvarila bolja i kvalitetnija kontrola budućeg razvoja. Svrha je modela upravljanja i organizacijske dinamike “suočavanje s nepredvidljivošću”.

5. 1. Ekonomski odnosi i tržišna paradigma

Tržišna paradigma suvremenog poslovanja u okruženju naglašene globalizacije sve izrazitije polazi od uvjeta komparativnih prednosti, elemenata konkurentnosti i gradnje tržišnih pozicija na tako identificiranim parametrima. Pri tome je izvoriste komparativnih prednosti u razlikama cijena *inputa* (npr. nekvalificirani i kvalificirani radnici ili kapitalna oprema) među zemljama. Konkurentska prednost s druge je pak strane razlika između poduzeća u pogledu njihove sposobnosti transformacije (tih) *inputa* u proizvode i usluge uz maksimalni profit. Osnovna je značajka međunarodne konkurentnosti — neizvjesnost u pogledu navedenih prednosti. Ta neizvjesnost proizlazi iz nepoznatih budućih kretanja valutnih tečajeva, kamatnih stopa, poteza konkurenata i vladinih gospodarskih politika. Strategija koju sustavi grade u takvu okruženju temelji se na fleksibilnosti koja omogućuje minimiziranje rizika koje donosi budućnost. Fleksibilnost sustava obuhvaća proizvodnu, tehničko-tehnološku, organizacijsku, kadrovsku i smještajnu fleksibilnost. Pri tome postoji razlika u pogledu veličine rizika između sustava koji ostaju unutar svojega nacionalnoga gospodarskog prostora i sustava koji se otvaraju prema svijetu i u nj “ulaze”. Zatvoreni sustav “izložen” je akcijama o kojima je sve izravnije ovisan te mu je, prema tome, i sužen manevarski prostor. Otvoreni sustav sa strategijom globalizacije i fleksibilnosti ima znatno veće mogućnosti pariranja (*hedging*) rizicima, i to u biti tako da se smanjuje ovisnost o prije alociranim fiksnim

fondovima. Ali takav pristup u kreiranju otvorenih sustava rezultat je procesa i treba ga sagledavati kao proces koji traje.

Razvitak sustava u razvijenom poslovnom svijetu bitno je modificiran tijekom zadnjih deset godina. Tome je pridonijelo naglo širenje okruženja s obzirom na tržišnu apsorpciju, rastuću kupovnu snagu, tehnički napredak, promijenjeni odnos prema kvaliteti življenja i slično. Istodobno su tržište, proizvodi i usluge gotovo podjednako ušli u svoju zrelu razvojnu fazu, u kojoj je smanjena stopa porasta tržišne ekspanzije, a sporije raste i kupovna snaga, dakle potražnja. Razvijene ekonomije sve se više sučeljavaju s nadirućom konkurencijom iz drugih dijelova svijeta, koja svoju snagu temelji na drugačijim čimbenicima proizvodnje, dakle specifičnim komparativnim prednostima i novim elementima konkurentnosti mladih i vitalnih sustava, poduprtim drugačijim razvojnim i poslovnim filozofijama svojih "matičnih zemalja" (mali tigrovi Azije, npr.). Takvo promijenjeno poslovno okruženje nužno je nametnulo potrebu restrukturiranja u kojem su odlučujući i primarni kriteriji opstanka ekonomski odnosi i nove poluge konkurentnosti kao prednosti odnosno koristi koje iz njih proizlaze. Restrukturiranje se prema tome usredotočilo na identifikaciju nosećih, odnosno ključnih aktivnosti (tzv. *core activities* u anglo-saksonske literaturi) i dohodak, odnosno profit koji se njima ostvaruje. Drugim riječima, proces koji je započeo i koji sada u razvijenim zemljama dolazi kraju može se označiti kao faza sužavanja i produbljivanja poslovne djelatnosti s ciljem da se postignu svi oni kvalitativni i kvantitativni parametri u poslovanju koji omogućuju zadržavanje i jačanje konkurentne pozicije sustava.

Sa stajališta opstanka na tržištu na kojem jača konkurentna utakmica, bitno je načelo proizvesti proizvod, odnosno pružiti uslugu uz stabilnu cijenu i pouzdanu, odnosno poboljšanu kvalitetu. To praktički znači rigoroznu kontrolu troškovne strane po svim ulaznim parametrima i operacijama. Kako je dio materijalnih ulaza standardiziran, odnosno zadan, to se izlaz tijekom procesa restrukturiranja nalazio bilo u dislokaciji proizvodnje, bilo u tehnološkom produbljivanju proizvodnog procesa, ili pak u nekoj kombinaciji ovih mogućnosti.

Dislokacija pojedinih jedinica u sustavu orijentirana je na identifikaciju konkurentnijih faktora proizvodnje i otvaranje tržišta prije ostalih konkurenata. To je, prema tome, specifičan proces globalizacije s ciljem jačanja konkurentne pozicije, a ujedno putem nje jačaju i elementi učinkovitosti.

Produbljivanje u tehnološkom smislu postići će preko učinkovitijih tehničko-tehnoloških parametara u procesu proizvodnje pomake u učinkovitosti pojedinih elemenata sustava, te sustava u cjelini.

Osnovna strategijska oznaka nove tržišne paradigme proistječe iz činjenice da opstanak sustava omogućuje spoznaja vlastitog lanca dodatne vrijednosti (*value added*

chain). Tržišni kriteriji prožimaju cjelokupni sustav s ciljem maksimiziranja profita na njegovoj razini. Dakle težnja je ka iznalaženju optimalnog rješenja na razini sustava, a ne na razini podsustava ili njegovih jedinki. To proizlazi i iz višekriterijskog pristupa koji grade sustavi te skupine ciljeva koji se iz njih izvode. Da bi se došlo do optimalnih rješenja jasno je da mora biti definirana i profilirana strategija sustava i određeni odnosi u podsustavu, te razine slobode i specijalizacija svake od jedinica.

Razinu specijalizacije određuju tržišne i proizvodne, odnosno uslužne mogućnosti sustava. Na temelju njih definirat će se tržišni portfelj, odnosno proizvodno-financijski portfelj sustava i potrebna razina organizacijske fleksibilnosti kojom se pariraju mogući rizici budućnosti.

Specijalizacija omogućuje potpunije korištenje identificiranih faktora komparativne i konkurentne prednosti po pojedinim jedinicama, odnosno profitnim centrima, a fleksibilnost njihova ustroja omogućuje pravodobnu transformaciju sukladno promijenjenim uvjetima iz okruženja ili strategije sustava. U tom je pogledu važno pitanje, ujedno i problem, koje se odnosi na stupanj decentralizacije sustava. Sa stanovišta fleksibilnosti i otvaranja prostora za inovativne procese postoje svi teorijski argumenti za znatnu decentralizaciju organizacijske strukture, pri čemu samo neke od ključnih strateških poluga ostaju centralizirane. Empirija, međutim, potvrđuje i uspješne centralizirane sustave, no tu se ipak radi o specifičnim proizvodnim odnosno uslužnim sustavima. No, relevantnije je u razmatranju problematike stupnja centralizacije pitanje postojanja centralizirane organizacijske jedinice koja je odgovorna za pomake u proizvodno-uslužnim odnosima unutar sustava, odnosno za funkcioniranje tokova roba, usluga i informacija, ili pak koja u decentraliziranom sustavu daje dovoljno poticaja jedinicama za reakcije na tržišne promjene i promjene u gospodarskom sustavu svog okruženja. Ključ je odgovora na ta pitanja takav organizacijski ustroj koji svojom koncepcijom i organizacijom pokazuje sposobnost reagiranja na promjene sukladno svojim osnovnim strateškim ciljem.

5.1.1. Ekonomski odnosi i nastupi na tržištu

Globalizacijom izazvani novi pritisci na konkurentnost poduzeća zahtijevaju stalno repozicioniranje na tržištu. Takva aktivna uloga nameće oprezno definiranje poslovne strategije i simuliranje alternativnih rješenja kojima se parira na poteze konkurenata. Dinamika u poslovnim odnosima sve više sliči simultanki u šahu u kojoj rezultat ovisi o snazi i znanju igrača koji vuče potez, snazi i znanju igrača s druge strane, načinu i kvaliteti predviđanja, potezima koje igrači povlače, komponenti vremena i ostalim činiteljima. Očito je da određivanje pozicije svakog sustava u odnosu na budućnost nosi mnogobrojne rizike. U nastojanju umanjivanja budućih poslovnih rizika sustavi u procesu restrukturiranja stalno preispituju sljedeće:

- proizvodni portfelj;
- organizaciju proizvodnje;
- prostornu distribuciju (lokacija, koncentracija, disperzija);
- odnos specijalizacije i masovnosti;
- kooperativnost i konkurentnost;
- tehnološku opremljenost;
- tržišni nastup i tržišnu strategiju;
- distribuciju i distribucijske kanale;
- financijske rezultate;
- organizaciju;
- doprinos menadžmenta i ljudskih resursa općenito;
- eksterne faktore koji mogu ići u prilog ili na štetu sustava (zakonodavni, privrednosistemski, ekološki i sl.).

U sagledavanju pozicije sustava u našem gospodarskom okruženju potrebno je istaknuti da su se svi faktori definiranja njegove poslovne strategije bitno i radikalno izmijenili. To se posebno odnosi na sustave u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti.

U pogledu tržišta i tržišnog okruženja pomaci su prema potpunoj liberalizaciji, tako da uz pritisak eksterne direktne i indirektno konkurentnosti raste i pritisak konkurencije na domaćem tržištu. Tržišna paradigma očituje se u realnom vrednovanju faktora proizvodnje bez sistemskih, tj. eksternih intervencija koje dovode do imperfekcija. Trend je da relativno oskudni činitelji proizvodnje poskupljuju i obrnuto. Takav utjecaj tržišne paradigme nameće i preispitivanje odnosa "internih" i "eksternih" cijena, te njihovih reperkusija na strukturu sustava, način poslovanja i sl., u konačnici na strukturu zaposlenih.

Sustavi turističko-ugostiteljske djelatnosti kod nas vuku specifične korijene svog nastanka gledano iz povijesne perspektive. Oni pretežito niču kao hotelska poduzeća na gospodarski relativno perifernim područjima na kojima je jedina komparativna prednost ambijent, tj. prirodne ljepote, te se njihov razvitak uglavnom vezuje uz takve sadržaje. Vrlo brzo, s obzirom na potražnju, djelatnost je tih poduzeća izložena kriterijima međunarodnog tržišta što, kako u pogledu ponude tako i operativnih poslova, vrši pritisak na takva poduzeća u pravcu približavanja međunarodnim standardima poslovanja. Postajući s vremenom glede svoje učinkovitosti iznadprosječna u odnosu na svoje okruženje, ubrzo, prema obrascu tržišnoplanskoga gospodarstva bivaju "zadužena" za gotovo cjelokupni razvitak svojega užeg i šireg lokaliteta. Postupno, prema tome, ta se poduzeća pretvaraju u sustave na način da se teži postizanju ekonomije razmjera u osnovnoj djelatnosti integracijom s istovrsnim ili srodnim djelatnostima, a ubrzo i s heterogenim proizvodnim i uslužnim aktivnostima.

Sustav je u takvim prilikama u biti stvaran na način da se tzv. društvenom akcijom uspješnom poduzeću pridodavalo manje uspješno ili čak neuspješno, postupno

uprosječući na taj način opću i pojedinačnu razinu učinkovitosti sustava. Umjesto do pojave internalizacije troškova dolazilo je uslijed takvih procesa do internoga troškovnog bujanja koji je bivao sve manje i sve slabije kontroliran.

U ekstremno decentraliziranom i delegiranom sustavu njegova razvojna strategija postaje također sve slojevitija i maglovita, što se odražavalo u lutanjima u pogledu razvojnih pravaca i poslovnih odluka. Stalne systemske promjene stavile su dodatne eksterne 'impulse' za krivudava i nekonzistentna kretanja.

Tako se išlo primjerice do ekstrema postavljajući kao strateški cilj u razvoju turističkog sustava razvoj industrijske proizvodnje koja čak ni neizravno nije povezana s osnovnom djelatnošću. Pojedinačni pokušaji uklapanja heterogenih djelatnosti u specifičan turistički proizvod završavali su uglavnom neuspješno, a već spomenuti proces uprosječivanja završavao je na rastu troškova i slabljenju konkurentske pozicije.

Različiti pokušaji internalizacije sve su izrazitije doveli do prelijevanja dohotka, tako da se sve manje dobivalo na dohodovnoj strani. Internalizacija ima naime samo onda smisla ako raste dohodak, jača tržišna pozicija, raste poslovni ugled (imidž) i sl. To, međutim, nije bio slučaj s većinom sustava, a s opadajućom dohodovnošću padali su u relativnom smislu i svi elementi stimulacije i motiviranosti zaposlenih. Takva situacija odražavala se na kvaliteti usluge, budući da je to djelatnost s izrazito dominantnim utjecajem doprinosa ljudskog faktora. Stagnantna kvaliteta usluge utjecala je i na zadovoljstvo gostiju, a u konačnici i na strukturu potražnje. Izlaz se tražio u pritisku na državu u pravcu definiranja odgovarajućeg položaja djelatnosti u gospodarskom sustavu, promjeni nekih parametara gospodarskog sustava i prilagodbi odgovarajućih mjera gospodarske politike potrebama turističke privrede.

Kriza sustava, popraćena odljevom mozgova dovela je do krize čitave djelatnosti koja istom ulazi u novo društveno-ekonomsko okruženje, punu privatizaciju i transformaciju prema suvremenom koncipiranju svojih poslovnih funkcija.

5.1.2. Odnosi između dijelova poduzeća kod zajedničkog nastupanja na tržištu

Potreba za organiziranjem proizvodnje određena je činjenicom da djelotvorna proizvodnja zahtijeva podjelu rada u velik broj manjih operacija, te potrebom pribavljanja sredstava za organiziranje proizvodnje kao i osiguranja menadžmenta odnosno pozornog upavljanja i nadzora nad tekućim aktivnostima. U tržišnoj privredi proizvodnja se odvija u veličinom vrlo različitim poduzećima, od onih najmanjih koji zapošljavaju tek jednog radnika do golemih korporacija. Razvijeno gospodarstvo nadalje sadrži i mnoge vrste tržišnih struktura. Potpuna konkurencija i monopol tek su naime granični slučajevi koji omeđuju različite oblike nepotpune konkurencije. Oligopol, kod kojeg tek nekoliko

poduzeća dominira gospodarskim sektorom te monopolna konkurencija u kojoj velik broj poduzeća proizvodi blago diferencirane proizvode zacijelo su glavne vrste moderne tržišne strukture. Pri tome je — posebice s organizacijskog motrišta — važno upozoriti na činjenicu da se u tržišnoj strukturi nepotpune konkurencije, koja najvećim dijelom obilježava moderna razvijena gospodarstva, najveći dio gospodarske aktivnosti odvija u korporacijama (iako u gospodarskoj strukturi brojem prevladavaju mala poduzeća). Modernu korporaciju valja shvatiti kao učinak niza organizacijskih inovacija koje su imale za cilj i čiji je učinak ekonomiziranje transakcijskih troškova. Ostali važni čimbenici uključuju traganje za monopolskim dobitcima te uvažavanje tehnoloških imperativa.

Povećavanje poduzeća odnosno ustrojavanje efikasnog sustava upravljanja nameće potrebu podjele poduzeća na organizacijske cjeline, a upravo će značajke podjele poduzeća na pojedine niže cjeline odrediti odnos tih cjelina pri njihovu nastupanju na tržištu. Pri tome se pojedini dijelovi/cjeline razlikuju prema kriterijima grupiranja aktivnosti. Tako se obično razlikuje podjela na temelju vremena, podjela na temelju funkcija poduzeća, podjela na temelju teritorija, podjela na temelju kupaca, podjela na temelju procesa ili opreme te podjela na temelju proizvoda. Kada je riječ o vrstama podjela, u vidu valja imati i matričnu ili mrežnu organizaciju.

Iako gotovo sva poduzeća obavljaju više poslova, čini se kako pozornost valja posvetiti i primjeru korporacija. Najveći broj velikih korporacija ima četiri razine organizacije: korporacijsku, sektorsku, poslovnu i proizvodnu razinu. Pri tome je upravo prepoznavanje strateških poslovnih jedinica (poslovna razina) ključna pretpostavka uspješnog upravljanja korporacijom. Na korporativnoj razini odnosno centrali korporacije definiranjem općih stajališta o misiji, politici i strategiji definira se okvir u kojem individualne poslovne jedinice razrađuju svoje poslovne planove. Iako nije rijedak slučaj da se na korporativnoj razini ostavlja poslovnim jedinicama sloboda u postavljanju vlastitih ciljeva prodaje i profita, ipak je najčešći slučaj da centrala postavlja određene ciljeve te da se uvelike miješa u strategiju individualnih poslovnih jedinica. Unutarnja organizacija strateških poslovnih jedinica uobičajeno je utemeljena na spomenutim obrascima (ili njihovoj kombinaciji) podjele poduzeća.

Grupiranje aktivnosti prema funkcijama poduzeća označava, pak, takvu organizaciju u kojoj pojedine niže organizacijske cjeline odražavaju temeljne funkcije poduzeća. Iako takva organizacija generira prednosti poput pojednostavljenog osposobljavanja, specijalizacije te olakšane kontrole, ona generira i bitne nedostatke. Radi se prije svega o činjenici da takav oblik organizacije rezultira pretjeranom specijalizacijom kadrova na rukovodećoj razini, smanjivanjem usklađenosti funkcija, sporim prilagođavanjem promjenama u okruženju. U takvoj organizaciji odgovornost za profit isključivo je u nadležnosti glavnoga izvršnog direktora, a tržišni nastup vrši se isključivo preko

jedinstvenoga i centraliziranoga marketinškog odjela koji potencijalno, ako se koordinacija aktivnosti između pojedinih odjela ne osigura pravilima i procedurama, može zbog neelastičnosti na promjene u okruženju generirati bitne razvojne probleme. Funkcionalna podjela uobičajeno je načelo organiziranja aktivnosti i nedvojbeno je prisutna u gotovo svakom poduzeću na nekoj razini organizacijske strukture.

Grupiranje aktivnosti na temelju teritorija stavlja odgovornost na nižu razinu, potiče lokalno sudjelovanje u odlučivanju i poboljšava koordiniranje aktivnosti u određenoj regiji. Dodatna je korist vezana uz prednosti lokalne ekonomije. Nedvojbeno je činjenica, s druge strane, da takav oblik organizacije vodi udvostručenju pojedinih službi kao što su primjerice nabava, marketing, računovodstvo i sl. Udvostručenju pojedinih funkcija vode i podjele prema kupcima ili proizvodima. Raspodjela funkcija marketinga na razini središnjice poduzeća i pojedinih nižih organizacijskih cjelina, a time i njihovi međusobni odnosi u nastupanju na tržištu, ovisit će o stupnju samostalnosti koji imaju pojedine organizacijske cjeline. Na razini centra odlučuje se o tome koje poslove proizvode treba zadržati, a koje napustiti, ali i o strategiji marketinga koja sadrži temeljne odluke o izdacima za marketing, o *marketing mixu* te o alokaciji marketinga.

Dakle, temeljni odnosi između organizacijskih cjelina pojedinog poduzeća pri zajedničkom nastupanju na tržištu ovise o stupnju samostalnosti tih cjelina kao i o kriterijima podjele na organizacijske cjeline. U praksi se organizacija poduzeća uobičajeno ustrojava kombinacijom opisanih — graničnih — slučajeva.

Kada je riječ o rješenjima u stvarnom životu, neizbježno je spomenuti i primjere iz Hrvatske pri čemu upravo slučaj hrvatskoga turističkog sektora može poslužiti kao kvalitetan okvir za analizu. Gospodarska struktura hrvatskoga hotelijersko-ugostiteljskog sektora omogućava grupiranje poduzeća u šest relativno homogenih skupina: velika višeodjela poduzeća, mješovita poduzeća, gradski hoteli, marine, turističko posredovanje, izvansmještajno ugostiteljstvo.

Zbog svog značenja/udjela u generiranju prihoda čitavog sektora kao i zbog hete rogene proizvodne strukture (hotelii, turistička naselja i apartmani, kampovi, izvansmještajno ugostiteljstvo, trgovina i sl.), velikim višeodjelnim poduzećima (oko 25 takvih velikih poduzeća ostvaruje preko 70% prihoda sektora i koristi najveći dio imovine cijelog sektora) valja posvetiti najveću pozornost.

Početak procesa tranzicije, koji je zamah zadobio pobjedom demokratske vlasti u Hrvatskoj, zatekao je većinu tih poduzeća s funkcionalnom organizacijom i pretežito centralističkim načinom upravljanja. U tranziciji imalentim procesima privatizacije i restrukturiranja neka od tih poduzeća odlučila su se za decentralizaciju svih funkcija, uspostavljanje odgovornosti na svim nižim razinama i promjenu svog dotadašnjega

(odnosno dosadašnjega) organizacijskog ustrojstva, dok su druga i dalje izrazito centralizirana.

Sagledavajući bitne značajke organizacije i odvijanja poslovnog procesa u velikim višedjelnim hotelijersko-ugostiteljskim poduzećima, a koristeći također iskustva koja se primjenjuju u cilju povećavanja efikasnosti privređivanja u tržišno razvijenim zemljama (tj. centralizaciju financija, decentralizaciju odlučivanja, čišćenje vlastitog portfelja, financijsku sanaciju, razvijanje i praktično uvođenje stimulativnih shema nagrađivanja — bonusni planovi i sl.) može se zaključiti da daljnji proces restrukturiranja nameće korporatizaciju tih poduzeća što onda prije svega nameće i prepoznavanje strateških poslovnih jedinica, pročišćavanje portfelja, financijsku konsolidaciju, decentralizaciju dnevnoga operativnog odlučivanja uz istodobnu privatizaciju menadžmenta na svim razinama. U korporatiziranim poduzećima nužno je — barem u ovoj fazi nedovoljne izgrađenosti tržišnih odnosa te nedovoljno osposobljenih kadrova — na središnjoj razini organizirati poslove kao što su organizacija jedinstvenoga informacijskog sustava, računovodstvo, pravni poslovi, strateško upravljanje, strateški marketing kao i vođenje financijske operative. Kada je riječ o marketinškoj i prodajnoj funkciji središnjega ureda, posebice valja izdvojiti funkcije osmišljavanja koncepcije tržišnog pozicioniranja, razvoja palete turističkih proizvoda i uvođenja i održavanja poslovnih/proizvodnih standarda pojedinih organizacijskih cjelina kao i organizacije prodaje različitim kanalima i u različitom — prethodno dogovorenom — obujmu. Činjenica, nadalje, da ta velika turistička poduzeća u nizu slučajeva lokacijski pokrivaju i čitave destinacije/turistička mjesta nužno nameće i potrebu da središnji uredi takvih poduzeća vode računa i aktivno sudjeluju u kreiranju i provođenju turističke destinacijske politike (u rasponu od kreiranja destinacijske marketinške strategije do svakodnevnog života lokalnog stanovništva).

S druge strane, strateške poslovne jedinice nastupaju na tržištu kao profitni centri odnosno temeljne jedinice odgovornosti koje definiraju misiju, zadatke te strategiju dostizanja postavljenih ciljeva. U sferi nastupanja na tržištu, uz ekonomiju koju im pruža korporativna struktura poduzeća odnosno snižavanje troškova održavanja pojedinih funkcija, strateške poslovne jedinice uobličavaju proizvodne pakete, nadgledaju provođenje zadanih standarda, te provjeravaju zadovoljstvo gostiju uz stalno kontroliranje. Također, nezaobilazna je i funkcija prodaje, posebno na individualnom tržištu.

5.1.3. Podjela rada i specijalizacija

Ekonomski teoretičari bave se razvitkom temeljnih organizacijskih principa već više od dva stoljeća. Pri tom valja reći da se od samog začetka razvoja ekonomske misli na ovom području podjela rada i specijalizacija svrstavaju u temeljne principe na kojima se gradi bilo koja organizacijska struktura.

Pod pojmom podjele rada, u njezinu najširem smislu, podrazumijeva se temeljni strukturni princip organizacije rada na svim razinama razmatranja. Moguće je identificirati podjelu rada u makroekonomskom smislu (na primjeru svjetske ekonomije, nacionalne ekonomije, unutar nacionalne ekonomije — na primjeru pojedinih grana i djelatnosti), te na primjeru poduzeća kao gospodarskog entiteta. Na razini nacionalne ekonomije podjelu rada moguće je okarakterizirati kao opću podjelu rada, a to je ona koja se odnosi na velika područja rada kao što su industrija i poljoprivreda; pod pojmom posebne podjele rada (koja se javlja kad se promatra struktura nacionalne ekonomije) podrazumijeva se ona koja se odnosi na vrste ili podvrste prethodno definiranih velikih područja, dok se pojedinačnom podjelom rada može okarakterizirati ona koja se javlja unutar poduzeća kao zasebnih gospodarskih entiteta.

Povijesno se nastajanje podjele rada može, ako se fiksiramo na razinu poduzeća kao točku promatranja, povezati s manufakturnom proizvodnjom, gdje se prvi put na organizirani način uočava podjela cjelovitog zadatka na više radnih operacija koje na zanatski način vrše radnici, svaki na svom dijelu zadatka.

Valja, konačno, napomenuti da se pojava podjele rada ne iscrpljuje samo na ekonomskom planu. Drugi njezin aspekt (neekonomski, sociološki) jest njezina pojava u društvenim skupinama ili zajednicama. Na ovom se planu promatranja ona javila već u primitivnim zajednicama i to u pojavnom obliku fiziološke podjele rada (po spolu i životnoj dobi).

Već spomenuta teritorijalna podjela rada čini osnovu svjetskog tržišta i formiranja gospodarskih temelja pojedinih nacionalnih ekonomija. Različite nacionalne ekonomije povezane su u svjetsku ekonomiju putem tržišne razmjene. Pritom specijalizacija pojedinih nacionalnih ekonomija ovisi o komparativnim prednostima kojima pojedina zemlja raspolaže. Princip komparativnih prednosti kaže da će se svaka zemlja specijalizirati u proizvodnji i u izvozu onih dobara koja može proizvesti uz relativno niske troškove (u kojima je relativno efikasnija nego druge zemlje); i suprotno, svaka zemlja će uvoziti ona dobra koja proizvodi uz relativno visoke troškove (u kojima je relativno manje efikasna nego druge zemlje). Dakle, ovaj jednostavni princip osigurava postojanu osnovu za međunarodnu trgovinu.

Na mikrorazini, klasični teoretičari podjelu rada definiraju kao razbijanje posla na niz koraka, od kojih svaki dovršava posebna osoba. Ta definicija dovodi do pojma specijalizacije jer se pritom pojedinci specijaliziraju za obavljanje dijelova aktivnosti. Klasičan primjer za specijalizaciju jest proizvodnja na tekućoj traci, gdje svaki pojedini radnik obavlja standardizirani, usko ograničeni i usko specijalizirani dio ukupnoga radnog zadatka, s velikim stupnjem repetitivnosti, što redovito rezultira monotonijom u obavljanju rada.

Sam pojam specijalizacija (od lat. *species* = vrsta), u svom najširem smislu, podrazumijeva stručno usavršavanje, stjecanje osobitih znanja u nekom području. Jedan je od oblika podjele rada onaj kod kojeg se pojedinci, poduzeća, društvene skupine i čitave društvene zajednice usmjeravaju i osposobljavaju za proizvodnju određenih proizvoda odnosno dijelova proizvoda, odnosno za obavljanje stanovitih usluga ili izvršavanje pojedinih operacija u okviru nekoga složenoga radnog procesa. Specijalizacija samog rada povlači za sobom i odgovarajuću specijalizaciju imovine i sredstava s kojima se radi, kao i specijalizaciju pojedinih tehnoloških postupaka.

U klasičnoj ekonomskoj teoriji podjela rada bila je promatrana kao temeljna metoda koja omogućava veliko povećanje gospodarske učinkovitosti organizacija, odnosno kao metoda koja omogućuje učinkovitu upotrebu raznolikih umijeća koja radnici posjeduju. Razine zahtjevnosti pojedinih radnih zadataka razlikuju se i variraju od najjednostavnijih, koje mogu obavljati nekvalificirani radnici pa sve do visokozahtevnih radnih zadataka koje mogu obavljati samo specijalisti. S obzirom na različitu razinu plaća koju primaju specijalisti u usporedbi s niže kvalificiranim zaposlenima, neučinkovito bi ih bilo koristiti za izvršavanje radnih zadataka koji su ispod razine njihove specijalizacije (obrazovanja i osposobljenosti).

Primjena podjele rada dovodi do ostvarivanja raznolikih koristi: vještina se pojedinca povećava s ponavljanjem istovrsnih radnih operacija, te se postupno troši sve manje vremena za izvršavanje jednog te istog radnog zadatka, lakše je pronalaženje radnika na tržištu radne snage koji će obavljati specijalizirane radne operacije nego što bi to bilo u slučaju potrebe obavljanja kompleksnih radnih zadataka.

No, suvremeni su se ekonomski teoretičari počeli kritičnije odnositi prema podjeli rada, odnosno danas se taj organizacijski princip više ne smatra beskonačnim izvorom povećanja proizvodnosti, kao što je to bio slučaj u klasičnoj ekonomskoj teoriji. Tijekom 20. stoljeća, naime, specijalizacija je široko korištena pojava, tako da njezini nedostaci (eng. *diseconomies*) postaju sve uočljiviji: dosada, umor, stres, snižavanje proizvodnosti, slaba kvaliteta rada, povećana odsustnost s posla, visoka fluktuacija radnika, sve više počinju nadmašivati ekonomske prednosti koje se ostvaruju na temelju specijalizacije.

Stoga su se već šezdesetih godina 20. stoljeća, kad su diseconomije podjele rada i specijalizacije u praksi postale očite, počele uvoditi tehnike organizacije rada koje su minimizirale negativne učinke podjele rada i specijalizacije. Jedna od najviše korištenih tehnika, u tom smislu, bila je preoblikovanje posla, koja se svodi na proširenje dijapazona posla koji obavlja jedan zaposlenik, čime mu se omogućava stjecanje uvida u cjelinu posla koji se obavlja. Druga tehnika organizacije rada, koja se uvodi s istim ciljem, jest formiranje radnih timova koji obavljaju cjelinu posla. Temeljna je svrha ovih tehnika podizanje proizvodnosti rada putem postizanja većeg zadovoljstva u poslu.

Može se zaključiti da suvremena ekonomska teorija, a još više praksa, na podjelu rada i specijalizaciju gleda kao na organizacijski koncept koji donosi uštede i stvara koristi organizaciji (poduzeću), ali samo do određene mjere, ako se ne prijeđe granica na kojoj ljudski gubici (nedostaci specijalizacije) postanu veći od koristi koje ona donosi.

Konačno, valja istaknuti da i na makrorazini previsoka specijalizacija ima negativne učinke. Povećavanjem stupnja specijalizacije jedne nacionalne ekonomije povećavaju se i potencijalne opasnosti koje iz toga proizlaze. Stoga je od vitalne važnosti zadržati određeni stupanj diversifikacije proizvodnje svake nacionalne ekonomije. Ako se zemlja previsoko specijalizira, treba poduzeti napor da se izvrši diversifikacija u određenim područjima (posebno u onima u kojima su kolebanja cijene nezavisna od, ili čak suprotna u odnosu na dobra trenutačnoga područja specijalizacije).

5.1.4. Odnosi između jedinica u sustavu poduzeća

Naime, formiranje organizacije poduzeća podrazumijeva sustavni pristup raščlanjivanju poduzeća, a obuhvaća (Bennet, R., *Management*, Informator-Potecon, Zagreb, 1994., str. 91.):

- A. stvaranje hijerarhijskih razina i radnih skupina,
- B. mehanizme za distribuciju zaduženja,
- C. aranžmane za koordinaciju aktivnosti i provođenje upravljanja i kontrole,
- D. uspostavljanje odjela,
- E. centralizaciju ili decentralizaciju aktivnosti,
- F. određivanje do koje se mjere poklapaju pojedinačne dužnosti.

Pritom je zadatak menadžmenta da raščlani poduzeće u odgovarajuće radne jedinice, i to u skladu s izabranim organizacijskim kriterijem, te da novonastalu strukturu na optimalan način integrira i koordinira.

Odnosi među jedinicama u sustavu poduzeća ovise o više čimbenika: formalno-pravnom obliku te veličini i složenosti poduzeća, temeljnoj djelatnosti poduzeća, teritorijalnoj rasprostranjenosti poduzeća, a najviše o organizacijskoj strukturi poduzeća (Štefan, I., *Metodologija unapređenja organizacije*, Zavod za produktivnost Zagreb, Zagreb, 1982., str. 12) odnosno o kriterijima i principima prema kojima je ona formirana. Organizacijska struktura definira se kao svrsishodan raspored potencijala organizacije (kadrovski, materijalni i drugi resursi) prema različitim organizacijskim osnovama. Organizacijska struktura rezultat je organiziranja, oblikuju je zadaci, izvršioци zadataka i njihovi međusobni odnosi.

Projektiranje organizacije definira se kao proces uspostavljanja i izgradnje između proizvodnih faktora, oblikovanje organizacijskih postupaka i izbor organizacijskih sredstava. Rezultat projektiranja je organizacijski model kao željeno organizacijsko stanje. Prilikom projektiranja organizacijske strukture (Štefan, I., *Metodologija unapređenja*

organizacije, Zavod za produktivnost Zagreb, 1982., str. 11) potrebno je početi od pristupa koji se temelji na sistemskoj analizi. Kod tog postupka Buble upozorava na distinkciju između faza i postupaka. Faze se odnose na slijed izvođenja organizacijskih rješenja polazeći od utvrđivanja zahtjeva za organizacijskim rješenjem, zatim slijedi utvrđivanje posljedica, oblikovanje organizacijskih rješenja i ocjene funkcioniranja predloženih rješenja. Unutar svake od faza odvijaju se određene aktivnosti koje također treba odrediti, pratiti i ocjenjivati. Na taj način definiraju se bitne odrednice za izradu strukturnog modela.

Izbor modela organizacijske strukture bitno će utjecati na metode rješavanja organizacijskih problema, a one opet na informacijsku osnovu koju je potrebno uspostaviti i pratiti. U slučaju projektiranja organizacijske strukture Buble navodi sljedeće osnovne skupine metoda rješavanja organizacijskih rješenja (Buble, M., *Metodika projektiranja organizacije*, Ekonomski fakultet, Split, 1995., str. 140.):

1. Analitičke metode

- sistemska analiza
- kompleksna analitička metoda
- matrično-grafička metoda
- metode studija rada

2. Metode optimiranja

- metode igara
- metode repova čekanja
- metode raspoređivanja
- metode transporta
- metode simulacije

3. Metode kreativnosti

- *brain storming*
- morfološka analiza
- sinektička metoda
- Osborneov model kreativnosti
- Delfi metoda.

Navedene su sve metode koje se koriste u rješavanju određenih organizacijskih rješenja, te se prilikom analize organizacijske strukture neminovno mora koristiti više metoda u kombinaciji kako bi se dobili pouzdani odgovori. Posebno treba naglasiti da su navedene metode optimiranja sve iz područja operacijskih istraživanja, dakle daju odgovor na parcijalna ili kompleksna pitanja operacija i uvjeta postizanja optimuma, ali nisu u izravnoj vezi s problemom optimiranja organizacijske strukture.

Od navedenih metoda koje su iskoristive za projektiranje organizacije poduzeća u ovom je radu opredjeljenje za kompleksnu analitičku metodu i za kompleksnu matričnu metodu i to prvenstveno zbog njihove praktične primjenjivosti (Srića, V., *Uvod u sistemski*

inženjering, Informator, Zagreb, 1988., str. 96-102). Osnove projektiranja po kompleksnoj analitičkoj metodi obuhvaćaju sljedeće aktivnosti:

1. Raspored neophodnih organizacijskih potencijala i njihovih pondera koji se temelji na ocjenjivanju razine organizacije poslovanja te korištenju utvrđene frekvencije utjecajnih faktora i pondera;
2. Angažiranost organizacijskih jedinica prema funkcionalnoj osnovi, čime se nastoje prikazati broj tangenčnih elemenata, neophodni organizacijski potencijali te njihovo proporcionalno sudjelovanje u svakoj funkciji;
3. Strukturiranje aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica na način da se za svaku organizacijsku jedinicu iskažu ponderi neophodnih organizacijskih potencijala prema liniji specijalizacije svake jedinice;
4. Određivanje mreže informacija koja osigurava efikasnost poslovnog procesa čime se osigurava sklad u funkcioniranju organizacije putem razmjene informacija;
5. Provjeravanje naprežanja organizacije prema raznim osnovama čime se ispituje ravnomjernost rasporeda organizacijskih potencijala u okviru organizacijskih jedinica;
6. Izrada organizacijske sheme prikazuje način na koji je postignuta ravnomjernost naprežanja svih organizacijskih jedinica i to tako da shema u svakom segmentu podjele sadrži tri ključna elementa: iskaz o širem organizacijskom potencijalu, evidenciju užega organizacijskog potencijala, te njihovu razliku. Ti elementi određuju broj organizacijskih jedinica.

Organizacijska struktura određuje se temeljem navedenih aktivnosti, pri čemu se usklađivanje strukture i određivanje broja nižih organizacijskih jedinica vrši iterativnim postupkom tako dugo dok se organizacijska naprežanja u okviru organizacijskih jedinica približno ne izjednače.

Kompleksna matrična metoda u biti ima matrični oblik koji se formira kombinacijom sljedećih osnovnih faza:

1. Raščlanjivanjem cjelokupnog poslovanja poduzeća s ciljem da se ustanove potrebni elementi za projektiranje makroorganizacije i mikroorganizacije poduzeća i to na poslovne funkcije, područja poslovanja, elemente poslovanja i radne postupke kao osnovne analitičke skupine;
2. Grupiranjem zadataka i njihovih nosilaca sa svrhom da se raščlanjeni pojedinačni zadaci povežu u jedinstvenu cjelinu;
3. Koncipiranjem organizacijskog modela primjerenoga konkretnom poduzeću i njegovim ciljno opredijeljenim aktivnostima;
4. Projektiranjem odgovarajućega dokumentacijskog podsustava;
5. Izradom organizacijskih propisa.

U sagledavanju organizacijske strukture poduzeća te odnosa koji vladaju među pojedinim organizacijskim jedinicama u sustavu poduzeća valja prije svega poći od složenosti organizacije. Ona u najvećoj mjeri određuje količinu okomite, vodoravne i prostorne diferencijacije samog ustrojstva poduzeća. Pritom se vodoravna diferencijacija

organizacijske strukture poduzeća odnosi na stupanj vodoravne odijeljenosti organizacijskih jedinica i podrazumijeva stupanj diferencijacije između jedinica poduzeća utemeljenih prema usmjerenju na radnike, prirodni zadatka koji oni izvršavaju, te prema njihovoj naobrazbi i stručnoj osposobljenosti. To implicira da će organizacija imati veću vodoravnu složenost što je unutar poduzeća veći broj različitih zanimanja koja zahtijevaju specijalizirano znanje i vještine, te samim time otežavaju komuniciranje među pripadnicima organizacije, ali i koordiniranje njihovih aktivnosti (što je zadatak menadžmenta).

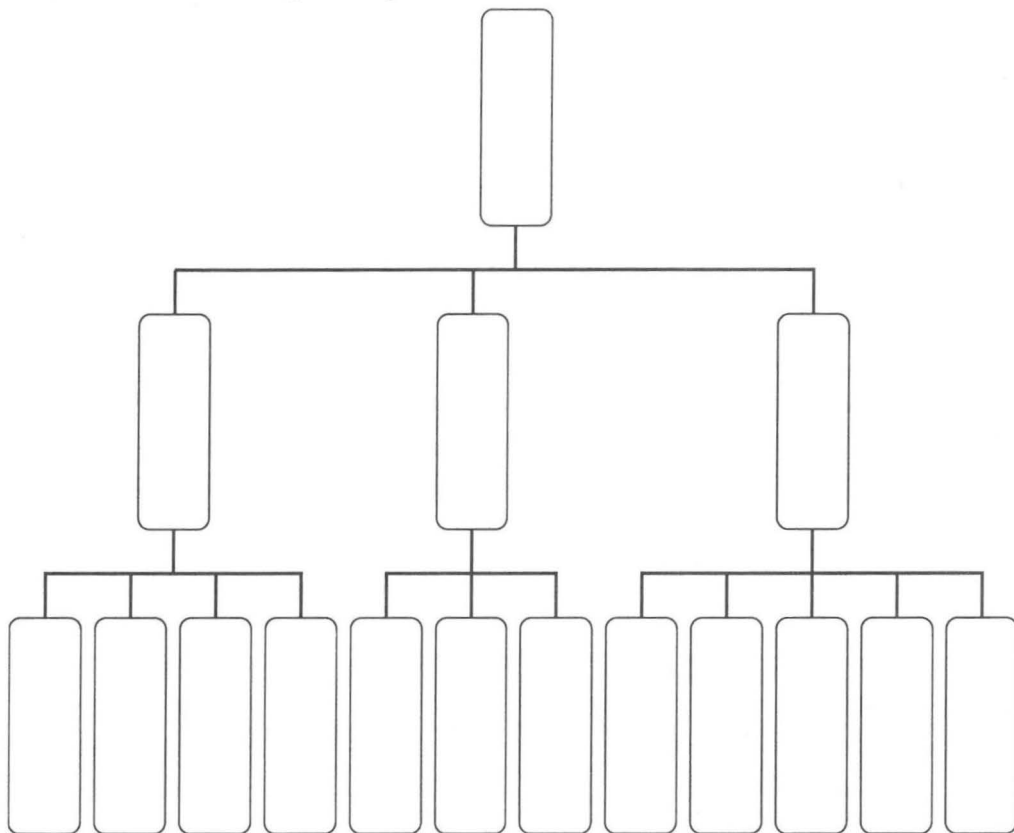
Nasuprot vodoravnoj, okomita se diferencijacija odnosi na dubinu organizacijske hijerarhije (strukture). Naime, diferencijacija se povećava s povećanjem broja hijerarhijskih razina u poduzeću. Što je više razina koje postoje između menadžmenta i izvršitelja, to je veća mogućnost da dođe do iskrivljenja komunikacija te je teže koordinirati odluke menadžmenta, kao i pratiti (kontrolirati) samo izvršenje postavljenih zadataka. Valja, također, istaknuti da između okomite i vodoravne diferencijacije postoji međuodnos koji se sublimira u sljedećem: okomita diferencijacija javlja se kao odgovor na povećanje vodoravne diferencijacije i logično iz nje proizlazi. S podjelom radnih zadataka na sve manje dijelove i samim time povećanjem stupnja specijalizacije pri izvršenju zadataka raste potreba za koordiniranjem zadataka, jer dolazi do teškoća u sagledavanju uklapanja manjega radnog zadatka u cjelinu složenijega radnog zadatka. Stoga, ovdje jača važnost koordiniranja radnih zadataka, a samim time i uloga menadžmenta u poduzeću.

Konačno, prostorna se diferencijacija odnosi na stupanj do kojeg su radne prostorije (pogoni) i zaposleni jednog poduzeća disperzirani. Veća prostorna diferencijacija implicira i veću složenost jednog poduzeća, budući da otežava komunikaciju, koordinaciju i kontrolu zadataka koji se vrše na različitim lokacijama. Valja, pritom, istaknuti da složenost prostorne diferencijacije raste s međusobnom udaljenošću pojedinih dijelova poduzeća, ali i s brojem dijelova poduzeća koji se nalaze na različitim lokacijama.

Ovisno o složenosti poduzeća i djelatnosti kojoj pripada, razvijaju se različite vrste organizacijskih struktura. Prema temeljnom kriteriju razlikovanja, poduzeća mogu pripadati ili mehaničkim ili organskim organizacijskim strukturama. Mehaničku strukturu karakterizira visok stupanj složenosti, osobito vodoravna diferencijacija, visok stupanj formalizacije, ograničena informacijska mreža (uobičajeno se radi o tijeku informacija odozgo prema dolje) te mali stupanj participacije zaposlenih na niskim razinama u odlučivanju. Plastično se mehanička struktura može dočarati piramidalnim oblikom. Nasuprot mehaničkoj, organska struktura ima niži stupanj složenosti (nizak stupanj horizontalne diferencijacije) i formalizacije, sveobuhvatnu informacijsku mrežu (pri

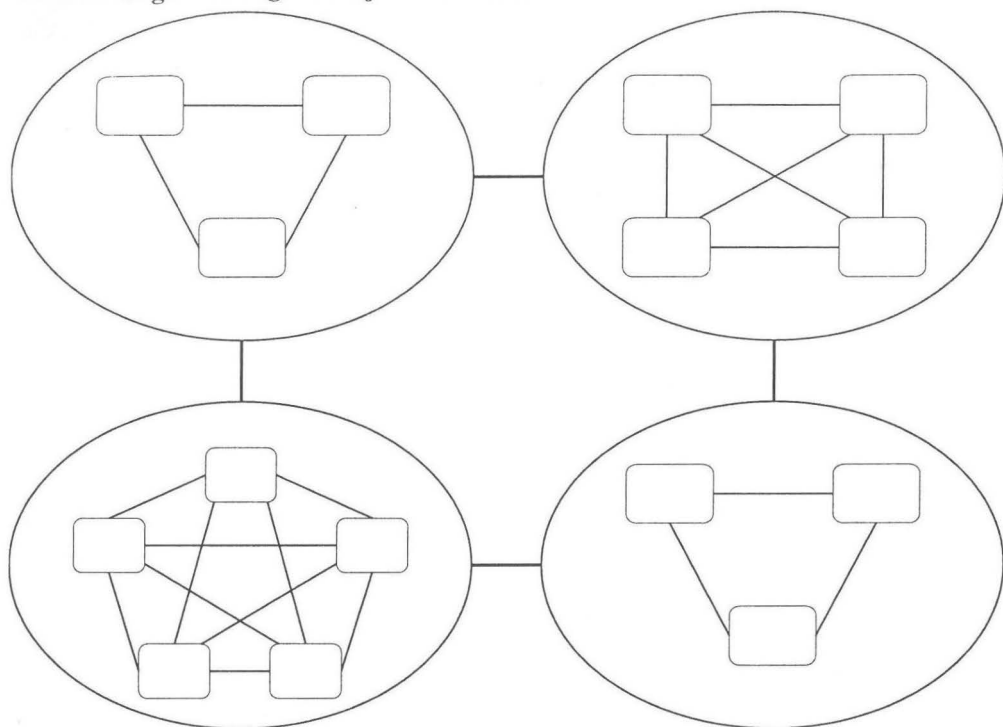
čemu se koriste bočne komunikacije, komunikacije prema gore i prema dolje) te visok stupanj participacije u odlučivanju odnosno decentralizirana ovlaštenja kod odlučivanja.

Slika 16 Mehanička organizacijska struktura



Dakle, vidljivo je da su mehaničke organizacijske strukture krute, oslanjaju se na vlast i dobro definiranu hijerarhiju u cilju olakšavanja koordiniranja. Naprotiv, organska je struktura fleksibilna i prilagodljiva, a koordiniranje se postiže stalnom komunikacijom i prilagodbom.

Slika 17 Organska organizacijska struktura



Prema: Stephen P. Robbins: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, 1995., str. 210*

Međutim, modeli mehaničke i organske strukture organizacije predstavljaju samo teorijsku osnovu za razradu određenih, stvarnih organizacijskih struktura koje predstavljaju primjenu ranije navedenih teorijskih kategorija.

Jedna od najviše korištenih vrsta organizacijskih struktura u praksi, osobito u malim poduzećima, jest jednostavna struktura, koja se odlikuje niskim stupnjem složenosti i formalizma, a vlast je centralizirana u jednoj osobi. Radi se, dakle, o “ravnoj” organizaciji, sa svega dvije ili tri organizacijske razine, gdje gotovo svi izvršitelji izvješćuju pojedinca u čijim je rukama koncentrirana vlast donošenja odluka. Prednosti su ove organizacijske strukture njezina fleksibilnost, jeftina je za održavanje, te u njoj postoji jasna odgovornost. Međutim, jedan je od glavnih nedostataka ove organizacije njezina primjenjivost samo na izrazito mala poduzeća. Kada se radi o poduzećima s većim brojem zaposlenika, odlučivanje temeljeno na toj vrsti strukture usporeno je i otežano.

Funkcionalna struktura mehanički je izraz jednostavne strukture primijenjen na velika poduzeća, a temelji se na raščlanjivanju poduzeća na organizacijske jedinice (odjele) prema principima podjele rada i specijalizacije. Klasični odjeli poduzeća koje je organizirano na funkcionalni način jesu: proizvodnja, financije i kontroling, nabava i skladištenje, marketing i prodaja, ljudski resursi (kadrovi), administracija i

pravni poslovi. Temeljne prednosti funkcionalne organizacije proizlaze iz koncepta specijalizacije na kojem se ona i zasniva: ekonomije razmjera, izbjegavanje udvostručenja zaposlenih i opreme. Temeljni je nedostatak te vrste organizacijske strukture opasnost da funkcijski ciljevi "nadrastu" temeljne ciljeve poduzeća. Naime, raznolikost ciljeva i interesa pojedinih funkcija može rezultirati povećanom razinom sukoba u poduzeću, što može dovesti do teškoća u koordiniranju.

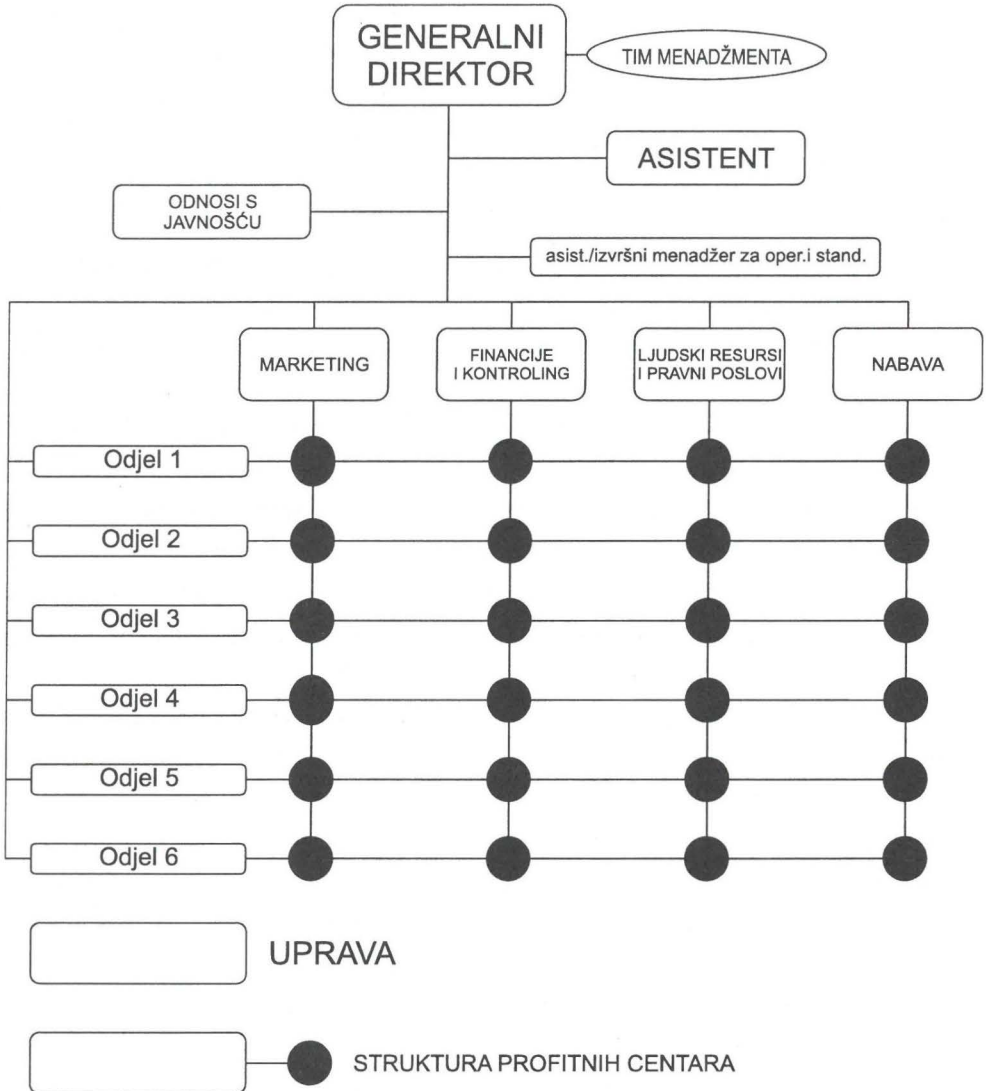
Nasuprot funkcionalnoj strukturi, ako se poduzeće organizira prema strukturi odjela (prema proizvodima/uslugama), pojedini dijelovi u sustavu poduzeća predstavljat će samodostatne i samostalne jedinice, na čelu kojih će se nalaziti odjelni menadžeri. Oni su odgovorni za postizanje poslovnih rezultata određene jedinice, te imaju potpunu stratešku i operativnu nadležnost (vlast) u odlučivanju. No, valja istaknuti da se u pravilu strukture odjela sastoje od funkcionalnih podskupova, što znači da svaka odjelna jedinica ima svoju vlastitu samostalnu funkcionalnu strukturu. Vidljivo je stoga da je mehanički model organizacije osnova za organiziranje strukture odjela. U strukturi odjela glavni ured (uprava) određenog poduzeća pruža odjelima usluge od zajedničkog interesa za sve odjele. Uglavnom se, stoga, radi o financijskim i pravnim uslugama, ali u slučajevima kada svi odjeli imaju barem neki zajednički interes pri tržišnom nastupu i marketinška služba može biti organizirana centralno. Uprava poduzeća, osim toga, ima i funkciju koordinacije i kontrole svih odjela u sustavu poduzeća, što govori o ograničenom opsegu samostalnosti pojedinih odjela u sustavu poduzeća. Naime, menadžer svakog odjela ima slobodu usmjeravanja odjela, ali u granicama ukupnih smjernica koje je odredila uprava poduzeća.

Temeljna je prednost koju osigurava organizacija poduzeća bazirana na strukturi odjela postizanje rezultata. Naime, u ovoj organizacijskoj strukturi menadžer pojedinog odjela ima punu odgovornost za proizvod ili uslugu "svoga" odjela, te je osnovna smjernica u upravljanju upravo fokusirana na ostvarenje rezultata odjela. Međutim, osnovni je nedostatak te organizacijske strukture udvostručenje aktivnosti i resursa. Naime, u situaciji kad svaki odjel ima npr. vlastiti pododjel za marketing i istraživanje tržišta, evidentno je da se multipliciraju troškovi koji bi mogli biti reducirani ako se marketing organizira centralno za cijelo poduzeće odnosno za sve njegove odjele (ako je to, naravno, moguće s obzirom na djelatnost pojedinih odjela i tržišnu politiku poduzeća).

Matrična struktura organizacije jedna je od novijih, kombiniranih organizacijskih struktura koja iskorištava prednosti i minimizira nedostatke funkcionalne strukture i strukture odjela (prema proizvodu). Struktura matrice formirana je stavljanjem proizvoda povrh funkcije, pri čemu se funkcionalne jedinice koriste za postizanje ušteda po osnovi specijalizacije. No, menadžment pojedinih funkcionalnih odjela sastavljen je od skupa menadžera koji su odgovorni za specifične proizvode, projekte ili programe unutar

poduzeća. Stoga se može reći da je najočitije strukturalno svojstvo matrice da prelama pojam jedinstva zapovijedi. Zaposleni u matričnoj strukturi imaju dva nadređena — menadžera funkcionalnog odjela i menadžere proizvoda. Stoga u matričnoj strukturi postoji dvostruki lanac zapovijedi.

Slika 18. Primjer matrične strukture organizacije



Matrična struktura pripada organskom modelu organizacije, i to prvenstveno zbog svojih svojstava prilagodljivosti. Ta vrsta organizacije omogućava poduzeću da radi na velikom broju projekata pridodajući po potrebi nove i napuštajući već dovršene, pri čemu se uspjeh ili neuspjeh pojedinog projekta veže gotovo isključivo uz njegova menadžera.

Istodobno, specijalisti su grupirani prema funkciji, što racionalizira njihov broj i omogućava zajedničko korištenje specijaliziranih resursa na svim projektima. No, ipak valja napomenuti da je matična struktura složena, iz čega proizlazi poteškoća u njezinu koordiniranju.

Kompanijska praksa u tržišno razvijenim gospodarstvima u novije je vrijeme dovela do formiranja i novih, "izvedenih" vrsta organizacijskih struktura. Među njima ističu se struktura temeljena na skupini zadataka te struktura mreže.

Organizacijska struktura bazirana na skupini zadataka potekla je iz organskog modela organizacije, ali oblikovanog prema nekim načelima mehaničke strukture. To je privremena struktura stvorena za izvršenje određenoga, dobro definiranoga i složenog zadatka, za koji je ocijenjeno da će se najprimjerenije izvršiti uključivanjem zaposlenih iz različitih jedinica poduzeća. Skupina odnosno tim raspušta se nakon dovršenja zadatka zbog kojeg je formirana. Zbog svojih očitih prednosti (fleksibilnost i efikasnost), ova se pomoćna organizacijska forma može koristiti za rješavanje problema koji snizuju troškove u funkcionalnim linijama bez ometanja glavnoga mehaničkog okvira organizacije.

Suvremena potreba za uspostavljanjem visokofleksibilnih organizacijskih struktura dovela je do formiranja strukture mreže kao najnovijeg primjera organizacijske strukture. Bit je mrežne strukture u maloj središnjoj organizaciji koja povezuje druge organizacije kako bi se izvršavale proizvodne, distributivne, marketinške i druge presudne poslovne funkcije na temelju ugovora. Ta je vrsta organizacijske strukture primjenjiva kako u velikim tako i u malim poduzećima. Većina se "pomoćnih" funkcija u toj vrsti organizacijske strukture obavlja izvan poduzeća, a koordinira se putem međusobno spojenih kompjutorskih mreža. To stvara preduvjete za visok stupanj fleksibilnosti, ali nedostatak je te organizacijske strukture izostanak izravne kontrole proizvodnih aktivnosti od strane menadžmenta.

Konačno, valja istaknuti da s obzirom na primjenu odgovarajuće vrste organizacijske strukture, organizacijske jedinice mogu imati i različit status odnosno pojavni oblik. Ovisno o hijerarhijskoj razini na kojoj se nalaze te o obuhvatu poslova/radnih zadataka, kao i o primjeni određene vrste organizacijske strukture, može se općenito govoriti o sljedećim vrstama organizacijskih jedinica u sustavu poduzeća:

- troškovni centri dijelovi su poduzeća koji ne generiraju prihod, već stvaraju troškove; obično se radi o pomoćnim djelatnostima, koje služe kao potpora proizvodnim dijelovima poduzeća,
- profitni centri dijelovi su poduzeća koji stvaraju i prihod i trošak; radi se dakle o proizvodnim dijelovima odnosno temelju poslovne aktivnosti poduzeća;
- strateške poslovne jedinice predstavljaju noviji način organiziranja (jedinice u sustavu poduzeća) koje su uspostavljene na način da se osigura unapređenje određenog proizvoda ili linije proizvoda, odnosno upravljanje njima kao da se radi o posebnom poduzeću.

Da bi određena poslovna jedinica bila strateška poslovna jedinica, ona mora zadovoljiti više kriterija: treba imati razvijenu vlastitu misiju, posjedovati konkurente, pripremati vlastite integrativne planove, upravljati svojim resursima u ključnim područjima, te biti primjerene veličine. Na čelu svake strateške poslovne jedinice nalazi se menadžer koji ima osnovnu odgovornost da usmjerava i promiče proizvod kroz sve proizvodne faze.

Osnovna je prednost organiziranja na temelju strateških poslovnih jedinica osiguravanje da se proizvod svake SPJ ne "izgubi" među ostalim proizvodima u velikom poduzeću. Takva organizacija štedi energiju i pozorost menadžera, te predstavlja idealno organizacijsko sredstvo za promicanje poduzetništva.

5.1.5. Postupak osamostaljivanja dijelova poduzeća

Prije nego što se prikažu najnovija rješenja koja završavaju pravno-financijskim osamostaljivanjem dijelova poduzeća i njihovim budućim poslovnim povezivanjem, treba prikazati jedno rješenje koje im je prethodilo, jer se koristi već nekoliko desetljeća, a poznato je pod nazivom profitni centar.

Profitni centar, za razliku od najnovijih, ali još uvijek malo korištenih rješenja, predstavlja onaj oblik organizacije dijelova poduzeća kojima je dana samo relativna poslovna samostalnost, ali i dalje ostaju poslovno i organizacijski unutar poduzeća. Njihova se relativna (ograničena) samostalnost ostvaruje odnosno izražava uglavnom kontroliranjem ostvarenih prihoda i rashoda te donekle samostalnim kontaktiranjem s poslovnim partnerima. Njihov je glavni poslovni cilj ostvarenje što većeg profita, koji im okvirno postavlja vrhovni menadžment, ali je prilično slobodan u svome ostvarenju.

Profitni centri obično se organiziraju unutar velikih i decentraliziranih poduzeća tako što se pojedinim proizvodnim ili poslovnim zaokruženim dijelovima daje ograničena samostalnost poslovanja, ali bez prava u pogledu razvojne odnosno investicijske politike. Menadžer profitnog centra može uspostavljati poslovne odnose s drugim poduzećima. No, kad se radi o drugim poslovnim centrima unutar vlastita poduzeća, potrebno je pridržavati se određenih naputaka odnosno pravila koja propisuje vrhovni menadžment (eng. *top-management*).

Teorija organizacije ponudila je još nekoliko novih rješenja (oblika) za osuvremenjivanje organizacije poslovanja poduzeća s kojima se, s jedne strane, nastoji razbiti tzv. gigantizam poduzeća i, s druge strane, omogućiti manjim poduzećima da se putem poslovnog udruživanja (zajednički) mogu prihvaćati većih i složenijih poslova.

Izvjescno je, i mnogi se teoretičari u tome slažu, da stvaranje velikih i složenih poduzeća u pojedinim gospodarskim granama stagnira pa čak i opada. Umjesto tih velikih poduzeća, imovinsko-pravnim osamostaljivanjem i zatim poslovnim povezivanjem njihovih dijelova stvaraju se **udruženja za zajedničko poslovno nastupanje**, ali sada,

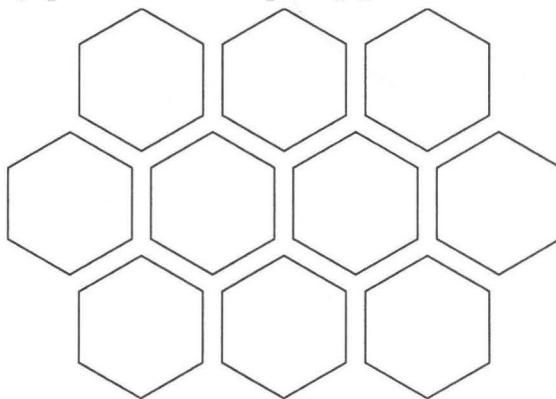
kao što se vidi, samostalnih poduzeća nastalih diobom velikih. Istina, svi dijelovi jednog poduzeća ne moraju, a ponekad i ne ulaze u to novo udruženje, pogotovo ne oni dijelovi koji ni ranije nisu bili proizvodno ni poslovno povezani. S druge strane, poslovno udruživanje i zajedničko nastupanje nije ograničeno samo na ranije dijelove velikih poduzeća; ono se može uspostavljati i uspostavlja se između poduzeća uopće, a može se čak dogoditi da im se pridruže i nešto veća poduzeća ili njihovi pojedini dijelovi. Sva moguća povezivanja samostalnih poduzeća mogu biti različita trajanja, od jednokratnog posla do višegodišnjega zajedničkog nastupanja, naravno, uz određeni otkazni rok.

U posljednje se vrijeme (mala) poduzeća sve više povezuju, na način kakav je ranije bio nezamisliv, s prvenstvenim ciljem da bi se uspješnije mogli prihvatiti većih, složenijih i rizičnih poslova koje sami pojedinačno ne bi mogli uopće obaviti, a niti bi im ih investitori odnosno kupci povjerali na izvršavanje.

Taj vid zajedničkog poduzetništva pod različitim nazivima (kooperativno poslovanje, koordinirano poslovanje, partnerstvo, konzorcij...) postupno se širi, sa zajedničkog obavljanja velikih poslova i na zajedničko istraživanje, zajednički marketing, itd. Da bi se u ovim poslovnim udruženjima uspješno planirali, nudili, ugovarali i izvršavali poslovi, bilo je potrebno da se pronađu i koriste odgovarajući oblici (rješenja) organizacije. Jedan od mogućih je povezivanje (malih) poduzeća u obliku pčelinjeg saća, drugi, u obliku trolisne djeteline i treći, kooperativno-prstenasti oblik.

Među novim oblicima prvo je udruživanje (malih) poduzeća u obliku **pčelinjeg saća** jer se tako mogu uspješno ispomagati i nastupati jedinstveno. No, u tom njihovu udruženju poslovno ih povezuje organ s kompetencijama sličnim onima koje ima matica u košnici, koji, iako je glavni, nije jedini vođa i stoga je njegova uloga u izvjesnom smislu ograničena. Uloga zajedničkog organa ograničena je, moglo bi se reći, zbog iznimne učinkovitosti podjele rada i funkcionalne međuovisnosti, na koordiniranje rada rukovodilaca pojedinih udruženih poduzeća.

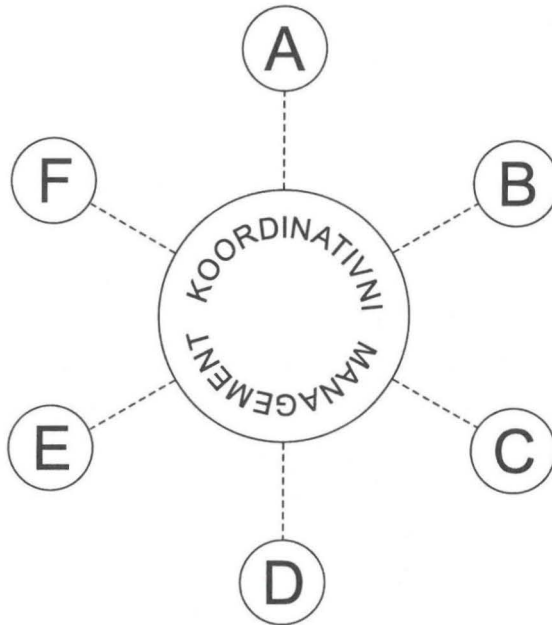
Slika 19 Povezivanje poduzeća u obliku pčelinjeg saća



Povezivanje poduzeća u obliku **trolisne djeteline** tek je nedavno predstavljeno. U tom udruženju samostalnih malih poduzeća posebno je važno na koji je način izvršena podjela poslova među pojedinim sektorima (listovima) a unutar njih na pojedina udružena poduzeća. Prvi list obuhvaća sve zaposlene u poduzećima, drugi ključne suradnike u organizaciji zajedničkih poslova a treći ugovorne partnere izvan udruženih poduzeća, koji su angažirani kao ispomoć za specifične zadatke. I u ovom organizacijskom sklopu udružena će poduzeća biti to uspješnija što su više međusobno povezana zajedničkom tehnološkom i organizacijskom infrastrukturom.

Prije nekoliko godina pojavio se jedan način proizvodno-poslovnog povezivanja samostalnih (malih) poduzeća u **prstenasto-koordinativnom obliku** u kojem veoma važnu ulogu ima koordinativni menadžment na čelu udruženja, sastavljen od glavnih rukovodilaca (menadžera) udruženih poduzeća.

Slika 20 Prstenasto-koordinativni oblik



Predložena rješenja (oblika) predviđena su za zaustavljanje negativnih posljedica do kojih je došlo ili bi moglo doći stalnim i pretjeranim širenjem poduzeća, povećanjem broja i veličine (raznovrsnih) pogona i broja zaposlenih, što sve zajedno utječe na produblavanje hijerarhije menadžmenta, produžuje vrijeme donošenja odluka, povećava troškove i izaziva mnoge druge nepovoljnosti.

Kad se radi o povezivanju samostalnih (malih) poduzeća, treba imati na umu da je menadžment uglavnom organiziran na dvije razine, operativnoj i koordinativnoj razini. Operativni menadžment organizira se u okvirima svakoga udruženog poduzeća, dok se

koordinativni organizira kao zajednički organ udruženih poduzeća. Taj je organ sastavljen od glavnih menadžera udruženih poduzeća, a zadatak mu je da na temelju prijedloga poduzeća-članova konsenzusom utvrđuje plan svih poslova koji se nude odnosno koje po ugovoru treba obaviti, raspodjeljuje ih na pojedine članove, nadzire njihovo izvršenje, fakturira i, ako je dogovoreno, naplaćuje izvršene poslove.

Ovime, naravno, ne prestaje razvoj organizacije poduzeća i menadžmenta, a niti će prestati traženje novih, još učinkovitijih rješenja i oblika. Organizacijska teorija morat će i nadalje nastojati pravovremeno i uspješno odgovoriti na buduće promjene pronalazenjem novih odgovarajućih oblika i rješenja.

5.1.6. Rješavanje pitanja motivacije i stimulacije

Uspostava uspješne organizacijske strukture u suvremenim tržišnim uvjetima nezamisliva je bez poznavanja ljudskog čimbenika i bez znanja o tome kako voditi ljude da bi se postigli željeni rezultati. S tim u vezi u prvi plan izlaze pitanja upravljanja i vodstva, koja se često poistovjećuju. U odnosu na ljudski čimbenik upravljanjem se u prvom redu mora riješiti pitanje stvaranja i održavanja okruženja u kojem skupina pojedinaca radi zajedno na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Upravljačka se funkcija vodstva pak definira kao proces utjecanja na ljude kako bi pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. Pri tome je posebno važno naglasiti jedno od temeljnih suvremenih načela uspješnog poslovanja i preduvjeta uspješne organizacije, a to je da posao vodstva nije u manipuliranju ljudima nego u prepoznavanju onoga što ljude motivira, u razumijevanju ljudske individualnosti i osobnosti (“Ne postoji prosječna osoba!”) te mnogostrukosti ljudskih uloga (u smislu da su istodobno i proizvođači i potrošači i članovi različitih društvenih organizacija i institucija a i politički subjekti). Kako svaki čovjek ima svoje potrebe i ciljeve koji su mu posebno važni, funkcijom vođenja treba pomoći ljudima da spoznaju kako mogu zadovoljiti svoje potrebe i iskoristiti svoje potencijale te istodobno pridonijeti i ostvarenju ciljeva poduzeća. U nastavku će nešto više pozornosti biti posvećeno definiranju pojma i prikazu složenosti motivacije te analizi motivatora kao instrumenata stimulacije kojima se potiče pojedinca na djelovanje i utječe na njegovo ponašanje. Uz to se daje i sažet prikaz različitih teorija motivacije i motivatora te analizom posebnih motivacijskih i stimulacijskih tehnika pokušava izgraditi sustavni pristup rješenju pitanja uspješnog upravljanja.

Motivacija

S pojmovnog motrišta, u najopćenitijem smislu riječi, motivacija je “...skup nagona, zahtjeva, potreba i želja...” (Wehrich, H., Koontz, H., *Management*, MATE, Zagreb,

1994. str. 462), čijim se zadovoljenjem može ljude, u ovom slučaju sudionike u bilo kojem obliku gospodarske aktivnosti, potaknuti da se ponašaju na poželjan način.

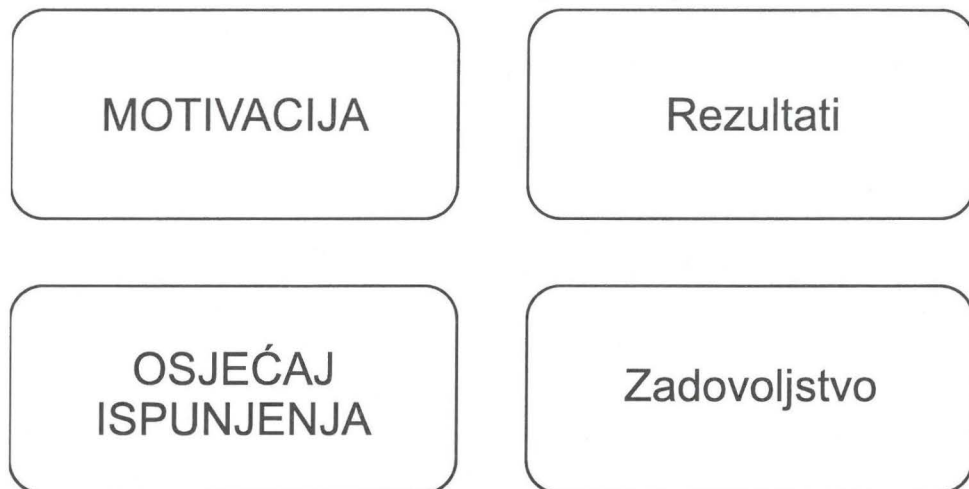
Motivacija se dakle temelji na potrebama kako svjesnim tako i nesvjesnim, a one se obično dijele na primarne i sekundarne. U primarne se uglavnom ubrajaju fiziološke potrebe: za hranom, vodom, zrakom i snom te sigurnošću, koju, na primjer, daje krov nad glavom. U sekundarne pak potrebe spadaju one koje su neka vrsta nadgradnje u izgradnji osobe, a to su najčešće: potrebe za ljubavlju, samopoštovanjem, postignućem i statusom na društvenoj ljestvici, samodokazivanjem i sl.

Motivaciju treba promatrati kao vrstu lančane reakcije koja započinje određenim skupom potreba, iz kojih se zatim rađaju želje, prema čijem se ostvarenju postavljaju ciljevi. Ciljevi kojima se teži rađaju napetost koja pak potiče na vrstu aktivnosti koja je u funkciji ostvarenja ciljeva, a rezultat je svega toga podmirenje potreba ili ostvarenje želja i osjećaj zadovoljstva. Taj lanac *potreba – želja – zadovoljstvo* prikazan je na sljedeći način.

POTREBA – ŽELJA – CILJ – NAPETOST – AKTIVNOST – ZADOVOLJSTVO

Potrebe međutim, osim u slučaju osnovnih fizioloških potreba, nisu neovisne o okruženju. Okruženje ima posebno velik utjecaj na razvoj sekundarnih potreba. Dobro društvo može snažno pojačati potrebu za druženjem, nagrada podiže razinu samosvijesti i pojačava osjećaj samopoštovanja, promaknuće može snažno potaknuti želju za višim položajem. Motivatori su neka vrsta instrumentarija kojima se nekoga želi potaknuti na djelovanje, odnosno pojačati želju za nekim ostvarenjem i time postići zadovoljstvo. Oni su također sredstvo pomoću kojega se može utjecati na ponašanje ljudi, odnosno pomiriti sukobljene potrebe ili pak izabrati jedna potreba kao prioritetna. Stoga je iznimno važno biti inventiven u njihovu izboru kako bi se njihovim što stimulativnijim korištenjem poticao što uspješniji rad.

Važno je upozoriti na povezanost, ali i na razlike između motivacije i zadovoljstva. Motivacija se mora povezivati sa željom i naporom za ostvarenjem ciljeva/rezultata, dok se zadovoljstvo povezuje s ispunjenjem koje osjećamo zadovoljenjem želje, kao što to pokazuje sljedeća slika.

Slika 21 Povezanost i razlike između motivacije i zadovoljstva

Motivacija dakle nije jednostavan koncept, budući da se odnosi na različite potrebe, žudnje, želje i mnogobrojne druge subjektivne čimbenike. Ona se ostvaruje prije svega stvaranjem okruženja koje će poticajno djelovati na ostvarenje postavljenih grupnih i individualnih ciljeva. Pri tom valja imati na umu činjenicu da su motivi vrlo često u međusobnom konfliktu.

Teorije motivacije

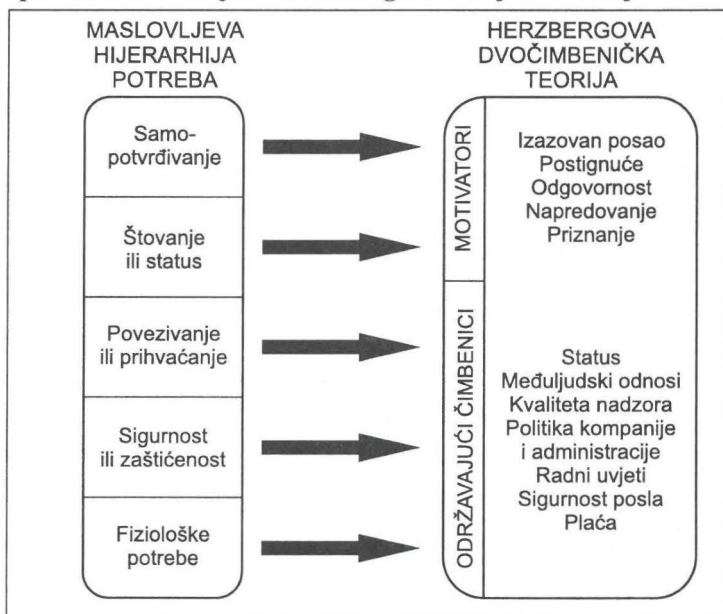
Postoje različita teorijska viđenja i pretpostavke o ljudskoj prirodi i motivaciji. Premda se nijedan od teoretičara motivacije i motivatora ne poziva na sintagmu “nagrada-kazna” slikovito iskazanu metaforom “mrkva i batina” i stoljećima smatranu jedinom silom koja može motivirati ljude, kao polazište za uobličene teorije motivacije, ipak se u svim teorijama motivacije, eksplicitno ili implicitno, prepoznaje kao neka vrsta “mrkve”: plaća, bonus, promaknuće, ili pak “batine”: strah od gubitka posla, smanjenja plaće, degradacije ili neke druge kazne.

Većina teoretičara motivacije ipak pokušava tražiti nove pristupe i viđenja ljudske prirode te otvoriti nove putove u motiviranju ljudi i iznalaženju novih motivatora. Prema mišljenju Douglasa McGregora (McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1960.) u teoriji motivacije postoje dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi, koje su međusobno potpuno različite. To je poznata njegova Teorija X i Teorija Y. Teorija X je pesimistička statična i tvrda u kojoj je kontrola u prvom redu eksterna tj. nametnuta od nadređenih. Suprotna njoj je Teorija Y koja je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samostalno usmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima.

Maslowljeva teorija polazi od postavke da ljudske potrebe formiraju hijerarhiju koja ide od fizioloških potreba kao potreba nižeg reda (primarne potrebe) prema potrebama višeg reda (sekundarne potrebe) kao što su: potreba za ljubavlju, poštovanjem, do potrebe za samopotvrđivanjem kao najviše razine ukupnih potreba svakog čovjeka. (Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.).

Frederick Herzberg sa suradnicima u velikoj je mjeri modificirao Maslowljevu hijerarhiju potreba, ukazujući u svojim istraživanjima na dvočimbeničku teoriju motivacije. U jednoj skupini potreba su npr. potrebe kompanije za određenom politikom, administriranjem, nadgledanjem, stvaranjem uvjeta rada, utjecajem na međuljudske odnose, kontrolu plaća, definiranje statusa namještenika, osiguranje sigurnosti na poslu i sl. Herzberg je ustanovio da ti čimbenici mogu izazivati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, ali ne mogu biti motivatori. Njihova prisutnost ne motivira u smislu izazivanja zadovoljstva, ali nepostojanje tih čimbenika rezultira nezadovoljstvom pa ih Herzberg zato i zove tzv. "čimbenicima održavanja" ili "čimbenicima konteksta posla". U drugu skupinu čimbenika Herzberg je ubrojio one čimbenike koji izazivaju zadovoljstvo. To su dakle motivatori povezani sa sadržajem posla i obično uključuju postignuće, priznanje, izazovan posao, napredovanje i razvitak na poslu. Njihovo postojanje izazvat će osjećaj zadovoljstva ili pak izostanak zadovoljstva, ali nikada i nezadovoljstvo. (Usporedba Maslowljeve i Herzbergove teorije motivacije prikazana je na slici 22.)

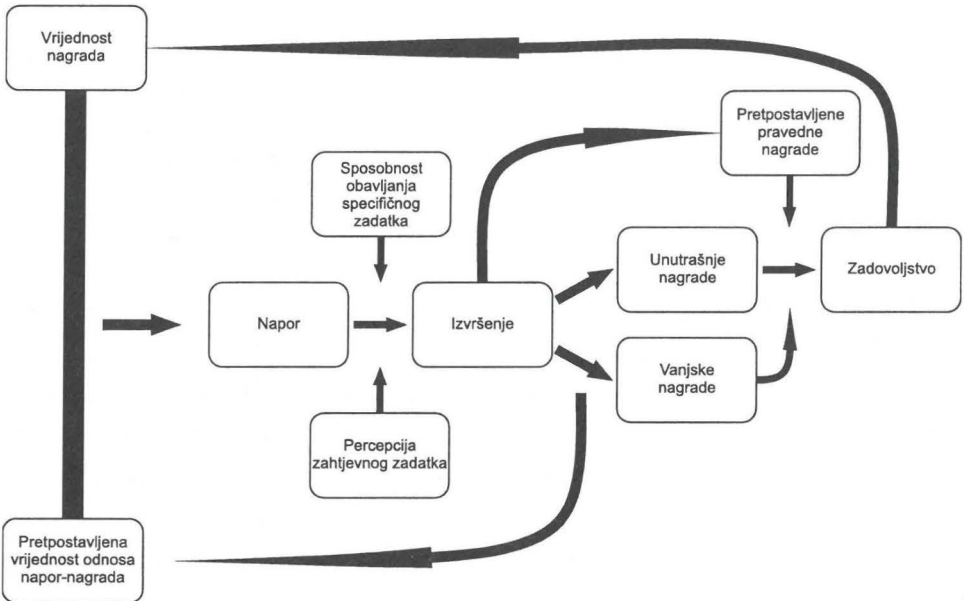
Slika 22 Usporedba Maslowljeve i Herzbergove teorije motivacije



Vroomova teorija očekivanja smatra da su ljudi motivirani za ostvarenje ciljeva ako misle da su ciljevi vrijedni i ako vide da im njihove aktivnosti pomažu u ostvarenju ciljeva. (Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 1964.).

Porterov i Lawlerov model motivacije ima velik broj varijabli. Njegova je bit u tome da je ostvarenje funkcija sposobnosti i percepcije zadatka i zalaganja. Zalaganje se nalazi pod utjecajem vrijednosti nagrade i pretpostavljene vjerojatnosti nagrade. Ostvarenje je pak, na drugoj strani, vezano uz nagradu i zadovoljstvo (Porter, Lyman W. I Lawler E. III, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood, 1968). (Vidi sliku 23)

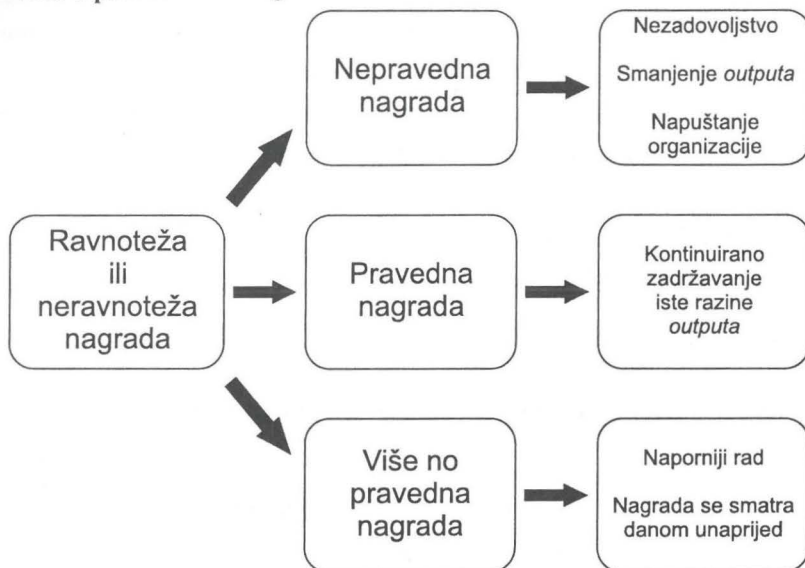
Slika 23 Porterov i Lawlerov model motivacije



Prilagođeno prema: L. W. Porter i E. E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1968.

Teorija pravednosti, za čije je formuliranje uvelike zaslužan J. Stacy Adams, odnosi se na subjektivan sud pojedinca o pravednosti nagrade koju on, u usporedbi s nagradama drugih, prima za svoje napore i učinke. Očekivanje je da postoji ravnoteža odnosa *inputi* - rezultati jedne osobe u usporedbi s tim istim odnosom kod drugih osoba (vidi sliku 24).

Slika 24 Sud o pravednosti nagrade



Izvor: Adams, S. J., *Toward and Understanding of Inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67. svezak, (1963.), str. 422-436.

U Teoriji pojačavanja B. F. Skinner s Harvarda razvio je zanimljivu ali kontroverznu tehniku motivacije. Smatrao je da ljudi mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje, a da kazne u pravilu daju negativne rezultate. Snaga je Skinnerove teorije u tome što se temelji na zahtjevima dobrog upravljanja, naglašava nužnost otklanjanja, zatim pažljivo planiranje i organiziranje, kontrolu povratnih veza te široku komunikaciju (Luthans, Frd i Kreitner, R. (B. F. Skinner), *Organizational Behavior Modification and beyond: An Operat and Social Learning Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview, 1984.)

McClellandova motivacijska teorija potreba utemeljena je na potrebi za moći, potrebi za povezanošću i potrebi za postignućem (McClelland, D. C., *The Achievement Motive*, Appleton-Century Crofts, New York, 1953.)

Motivacijske tehnike

Premda je motivacija složena i osobna stvar svakog čovjeka, zbog čega je teško naći jedinstveni odgovor, moguće je ipak identificirati zajedničke motivacijske tehnike među kojima su najvažnije: novac, participacija i kvaliteta radne sredine (tzv. QWL – *Quality of Working Life*).

1. Novac

Ekonomisti i većina menadžera pozicioniraju novac visoko na ljestvici motivatora, za razliku od behaviorista koji novcu ne pripisuju neku veću motivacijsku snagu. Istina je vjerojatno negdje između tih dvaju krajnjih polova vrijednosti novca kao motivatora.

2. Participacija

Prava vrsta participacije donosi i motivaciju i znanje potrebno za uspjeh poduzeća. Participacija utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem te daje ljudima osjećaj postignuća.

3. Kvaliteta radne sredine

Program kvalitete radne sredine (QWL) jedan je od najzanimljivijih pristupa motivaciji. To je sustavni pristup uobličenu posla, koji obećava napredak na širokom području obogaćivanja posla, ali u kombinaciji s pristupom upravljanju utemeljenom na sociotehničkim sustavima. Radnici i sindikat smatrali su ga sredstvom poboljšanja radnih uvjeta i proizvodnosti te sredstvom opravdavanja viših plaća zbog čega su ga koristile državne agencije radi osiguranja industrijske demokracije i minimiziranja radničkog nezadovoljstva.

5.1.7. Sustavni pristup upravljanju

Prethodne analize teorije istraživanja i primjene motivacije pokazuju da se motivacija mora promatrati prije svega kao sustavni i situacijski pristup upravljanju. Ljudsko ponašanje nije jednostavna stvar i mora se promatrati kao sustav varijabli i interakcija u kojima su motivirajući čimbenici najvažniji element.

Velika je ovisnost motivacije o organizacijskoj klimi. Ako se želi stvoriti okruženje u kojem će ljudi raditi sa zanimanjem, morat će se odgovoriti na problem motiviranja pojedinaca. Vodstva pak moraju stvoriti klimu koja će uvećati ili reducirati motivaciju. Oni to čine kad postavljaju provjerljive ciljeve, razvijaju jasnu strategiju i planove koji su u funkciji ostvarenja tih ciljeva.

5.1.8. Odnosi i rješenja u raspoređivanju rezultata

Odnosi i rješenja u raspoređivanju rezultata poduzeća ovise prije svega o vrsti organizacijske strukture te o formalno-pravnom statusu pojedinih dijelova poduzeća, kao i o primijenjenim kriterijima u raspoređivanju rezultata.

Bez obzira na primjenu pojedine vrste organizacije, jedinice u sustavu poduzeća uvijek se mogu podijeliti na proizvodne (one koje obavljaju temeljnu djelatnost poduzeća) i one koje imaju pomoćni karakter, odnosno koje služe kao podrška proizvodnim jedinicama (općenito se može reći da su to funkcije financija i kontrolinga, marketinga, nabave,

pravni poslovi, ljudski resursi i slične funkcije). Prihod u pravilu stvaraju isključivo (ili u prevladavajućem dijelu)¹ proizvodne jedinice poduzeća, koje, ovisno o tome jesu li organizirane kao formalno-pravni subjekti (poduzeća) ili tek kao dijelovi formalno-pravnih subjekata (npr. kao profitni centri) posjeduju ili ne posjeduju vlastiti žiroračun.

Ovisno o strateškim smjernicama koje određuje uprava poduzeća vrši se i raspoređivanje rezultata poduzeća. Pomoćne djelatnosti mogu poslovati po načelu budžetiranih troškova, što implicira da im se iz rezultata poduzeća dodjeljuju sredstva u visini troškova koji su budžetirani na početku godine, bez obzira na stvarne troškove koji se tijekom godine javljaju. U tom slučaju eventualni "gubitak" ovih jedinica (tj. razliku koja se javlja između stvarnih i budžetiranih troškova) pokriva uprava poduzeća (tj. holding d.d. ako se radi o holdingu kao obliku organiziranja). Drugi je način alociranja sredstava pomoćnim jedinicama pokrivanje svih troškova koje te jedinice ostvaruju tijekom godine. Takav način, iako predstavlja jednostavniju varijantu u obračunu, ne pridonosi kontroli poslovanja pomoćnih jedinica.

Svođenjem poslovanja na kraju godine kroz završni račun na neto dobit ili gubitak stvaraju se osnove za raspoređivanje krajnjega financijskog rezultata poduzeća. Ovdje su moguće dvije temeljne namjene sredstava: raspoređivanje vlasniku (ako se radi o dioničkom društvu, to se ostvaruje putem dividendi), te zadržavanje sredstava u obliku rezervi za daljnje poslovanje, odnosno razvoj. Stvar je vlasnika, najviših menadžerskih struktura i nadzornih tijela (nadzorni odbor) da odluče u koju će se svrhu sredstva koristiti.

Ostvareni rezultati mogu se razmatrati i u širem kontekstu. To znači da su rezultati odraz raspoloživih resursa, njihove cijene, načina korištenja odnosno upravljanja njima s konačnim rezultatom koji iskazuju temeljni dokumenti tvrtke. Analiza se vrši po ustanovljenim mjestima troška, odnosno dobiti, te se analizira cjeloviti rezultat.

Analiza i raspoređivanje vrše se u uporedbi s poslovnim planom poduzeća kako bi se steklo uporište u mjerenju relativnog uspjeha ili neuspjeha iskazanih rezultata, a istodobno da se dobije uvid u realnost samog plana i mjere njegova praćenja u izvršenju tijekom poslovne godine. Tako izvršena analiza uključujući i analitičke iskaze o kojima je bilo ranije riječi predočuje se organima koji donose odluke i u konačnici skupštini dioničara koja će donijeti konačnu odluku o načinu raspoređivanja ostvarene čiste dobiti tvrtke.

¹ Organizacijske jedinice koje obavljaju pomoćnu djelatnost u poduzeću u pravilu ne plasiraju svoje proizvode/usluge na tržištu te shodno tome i ne ostvaruju prihod. Ako je to ipak slučaj, a ako nisu organizirane kao samostalni formalno-pravni subjekti (poduzeća – najčešće d.o.o.) njihov se prihod uprihođuje na račun matičnog poduzeća.

U slučaju složenih sustava financijska funkcija definira priljeve i odljeve i ona je u svakom od mogućih rješenja centralizirana. Pri utvrđivanju modaliteta raspodjele financijskom će se funkcijom shodno interno definiranoj cijeni kapitala odrediti mjera doprinosa za angažirana interna sredstva od drugih ili pak angažman 'slobodnih sredstava' na razini ostvarivanja zajedničkih razvojnih akcija. Tek će preostali dio biti predmetom odluke o raspodjeli između vlasnika i akumuliranih sredstava za daljnji razvoj. To pak u načelu treba biti konzistentno sa strategijom razvoja sustava i, ponovno, odnosom interne i eksterne cijene kapitala i ostalog.

Drugi pak specifičan segment u raspodjeli čini faktor rada i to menadžmenta i ostalih zaposlenih.

Menadžment u načelu ide u ugovorni odnos u kojem se prema izloženom i prihvaćenom programu, te ciljevima organizacijskih jedinica kojima upravlja mjeri njegov doprinos i potvrđuje obveza iz ugovora ili se pak osporava. Za uspješan rezultat najčešće se vezuje i određeni bonus kojim se nagrađuje postignuti rezultat koji je u skladu s objektivno ocijenjenim planom ili pak ako dođe do njegova prekoračenja. Nagrađivanje ima i komponentu unapređivanja po hijerarhijskoj ljestvici, odnosno otvara menadžment nove perspektive osobnog plasmana i obrnuto. Svjedoci smo zadnjih procesa restrukturiranja u razvijenim zemljama, a koji je, usput rečeno, trajao gotovo cijelo desetljeće, da ni najrenomiranije tvrtke nisu bile pošteđene radikalne promjene svojih menadžerskih struktura. Uz mnogobrojne primjere mogu se istaknuti u tom pogledu i tvrtke poput Mercedes-Benza ili pak IBM-a, a u zadnje vrijeme izgleda da na red dolazi i ono što je do sada bilo nezamislivo, a to su velike tvrtke iz Japana. Promjena menadžmenta u zemljama u tranziciji i nema potrebu za posebnim tumačenjima.

Što se pak ostalih zaposlenika tiče, to je pitanje dijelom vezano uz aspekte motivacije i stimulacija, te posebno uz to koliko su otvorene nove mogućnosti u okviru identifikacije i uspostave funkcije upravljanja inovacijama. Plaće i nadnice u većini tržišnih ekonomija pa i u većem dijelu tranzicijskih ekonomija nisu rezultat odnosa ponude i potražnje za radom, odnosno nisu utemeljene isključivo na tom parametru, već su odraz unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji odražavaju potrebu da se privuče i zadrži odgovarajuća radna snaga koja doprinosi ostvarivanju postavljenih ciljeva, da mjere nagrađivanja budu dovoljno uvjerljive za povećane radne doprinose, te da odražavaju i potrebnu količinu prilagodljivosti mogućim promjenama. To znači da se na razini poduzeća gradi politika koja mora biti logična i konzistentna, lako prepoznatljiva, odnosno jasna i fleksibilna. U pogledu određivanja vrijednosti rada i kontrole, te konačnog predlaganja doprinosa i nagrada postoje brojni pristupi i sustavi. Ovdje je potrebno naglasiti da u tom pogledu postoje sljedeće osnovne skupine načina vrednovanja i raspoređivanja postignutih rezultata:

- (a) rangiranje prema zaslugama;
- (b) plaćanje prema rezultatima — nagrada je u ovom slučaju vezana uz razinu proizvodnje pri zadanoj razini kvalitete;
- (c) prema općoj shemi, pri čemu je nagrada udaljenija od doprinosa pojedinca ili skupine i vezana uz razinu proizvodnje poduzeća ili profita.

Oblici nagrađivanja koji su vezani uz proizvodnju odnose se na plaćanja koja su:

- (a) proporcionalna količini proizvodnje — često u slučaju komadne proizvodnje;
- (b) proporcionalno manje od količine proizvodnje kao npr. u slučaju primjene Hasleyjeve, Rowanove ili Bedauxove sheme, kod kojih zaposlenici “dijele” koristi povećane proizvodnje sa svojim poslodavcima;
- (c) proporcionalno veće od količine proizvodnje, ili tzv. akcelerirana shema bonusa, koja se uporebljava najčešće u slučajevima kada se radi o korištenju skupocjenih sredstava rada;
- (d) promjenljiva u odnosu na kretanje proizvodnje kao npr. u slučaju primjene Taylorove, Maverrickove, Ganttove, Emersonove i sličnih shema, kod koji nagrada ima različite omjere pri različitim razinama dosegnute proizvodnje.

Vanjski čimbenici odnose se na ulogu poslodavaca i njihovih udruga, vlade i sindikata. U državama koje teže socijalnom miru i konsenzusu, ali i postupnom porastu blagostanja koje je utemeljeno na logici ekonomskih postignuća, obično se vrše dugotrajni i analitički argumentirani pregovori koji najčešće završavaju “konstruktivnim” kompromisom. U tom pogledu poznat je primjer Njemačke. U definiranju politike nagrađivanja iza svakog od pregovarača stoje renomirani istraživački instituti koji svojim analizama daju objektiviziranu viziju potreba i mogućnosti svojih klijenata. Takav pristup stavlja vanjska ograničenja na politiku na razini poduzeća, ali čini i dodatni element toliko važne makroekonomske stabilnosti. Takav pristup počeo se primjenjivati i u našoj praksi i on je prihvatljiv, dakako uz njegovo iskustveno i metodološko sazrijevanje.

5. 2. Postupak restrukturiranja poduzeća i promjene njegove organizacijske strukture s ciljem postizanja optimalnog rješenja

U ovom poglavlju izlaže se postupak restrukturiranja poduzeća i promjene njegove organizacijske strukture s ciljem postizanja optimalnog rješenja.

U tom smislu, analiza slučaja u turističkoj praksi, iako se oslanja na prijedlog primjene u poduzeću, uzima također u obzir i nalaze iz ciljanog uzorka ostalih poduzeća u toj djelatnosti.

Uspješnost menadžmenta može se mjeriti na različite načine, no u biti ona se svodi na ocjenu stvarno postignutih rezultata koji se očituju u aktualnoj tržišnoj vrijednosti poduzeća. U uspješnim poduzećima ona se po logici stvari povećava. Ocjena uspjeha rezultat je dakako i mnogobrojnih drugih čimbenika.

Organizacijskom obliku posvećuje se znatna pozornost jer je on ne samo izraz novoga pristupa već i formalni okvir u kojem poduzeće nastoji ostvariti svoju novu poziciju u okruženju koje se temeljito mijenja u odnosu na prijašnje stanje. Ovdje posebno treba istaknuti ključno pitanje odnosa centralizacije i decentralizacije o kojima je zauzet jasan stav u teorijskom dijelu rada. To je posebice naglašeno u djelatnostima u kojima je doprinos ljudskog faktora gotovo nezamjenjiv i pri kojima kreativnost i inventivnost imaju istaknuto mjesto. Među takvima je i turistička djelatnost. Zauzimajući se za kombinaciju centraliziranog i decentraliziranog ustroja, u ovom dijelu rada funkcionalnom se analizom želi ocijeniti u kolikoj se mjeri predloženi modelski pristup može ostvariti u sadašnjem razvojnom trenutku turističke privrede.

Kao relevantan odnosno uporišni primjer uzeto je jedno poduzeće koje je prošlo cjelokupni složeni put transformacije od nekadašnjeg SOUR-a do današnjeg društva kapitala i na kojem se testira teorijsko-metodološki model koji se predlaže u ovom radu. Kako je proces transformacije navedenog poduzeća tekao u fazama i trajao u vremenu, tako su se testirale teorijske postavke i dopunjavao modelski pristup. Naravno, dio modela je u fazi realizacije, a dio je tek pred realizacijom, no može se govoriti o odgovarajućoj aplikaciji navedenoga modelskog pristupa i ocjeni njegove uspješnosti, dakako, uz naznaku svega što još treba nadalje izvršiti da bi se postigao željeni optimum.

Pristup u iznošenju rezultata primjene modela u ovom je dijelu rada neminovno morao biti jezgrovit i usmjeren prema bitnim postavkama i nalazima. Težište u ovom prijedlogu primjene stavljeno je na rezultate istraživanja tržišta, ekonomsko-financijske analize i organizacije. Nadalje, kao rezultat istraživanja daje se prikaz poslovne i razvojne strategije, politike optimiranja portfelja i s tim u svezi novi ustroj temeljnih funkcija sustava, te model organizacijske strukture.

5. 2. 1. Potreba za promjenama

Poduzeće X koje je uzeto kao primjer ušlo je u fazu transformacije kao tipično složeno poduzeće prijašnjeg sustava koje je zahvaljujući nekim specifičnim čimbenicima kao npr. menadžmentu, prirodnim faktorima i položaju, te tradiciji u hotelijerskoj i turističkoj djelatnosti općenito, bilo iznad predtranzicijskog prosjeka. Ponašajući se racionalno i sukladno uvjetima koje je nametalo okruženje, poduzeće je investiranjem, integracijama i diversifikacijom preraslo u konglomerat kojim je postalo nositeljem razvoja i zaposlenosti, u širem smislu. Time je ujedno bio zadovoljen osnovni društveni cilj što ga je postavljalo uže i šire okruženje poduzeća. Takav složeni sustav objedinjavao je hotelijersku i ugostiteljsku djelatnost, zabavno-rekreativnu djelatnost, poljoprivredu, preradu poljoprivrednih proizvoda, proizvodnju pića, trgovinu i još neke manje, uglavnom uslužne djelatnosti.

Poznato je da je samoupravni sustav imao specifičan način donošenja razvojnih odluka koje su najčešće završavale kompromisom, dakle suboptimalnim rješenjima. Takva rješenja dovodila su do još većeg širenja, umjesto koncentracije prema ključnim aktivnostima. Radi socijalnog "mira u kući" i izvan, odgađala su se drastična rješenja. Ukupni učinak bio je postupno slabljenje kvalitativnih faktora privređivanja i stagnacija u pogledu tržišne pozicije. Ni nastojanja na planu organizacijskih i kadrovskih prilagodbi, pa čak ni ulaganja u porast ljudskoga kapitala putem različitih vidova školovanja nisu dala sve očekivane rezultate jer su, pored racionalnih kriterija gospodarenja resursima sustava, djelovali i oni drugi, najčešće subjektivni.

Vanjske promjene s počecima demokratizacije društva pridonijele su ubrzo novim promišljanjima, a potpomognute promjenom pravne regulative dovele do potreba restrukturiranja toga kao i mnogobrojnih ostalih sustava.

5.2.2. Sadašnje stanje i početak primjena modela

Nakon izvršene pretvorbe vlasnička struktura nosi sva obilježja mješovitog poduzeća u kojem, pored malih dioničara, znatan udio zauzimaju fondovi i banka po logici pretvorbe nepodmirenih kreditnih obveza u paket dionica. Istodobno s vlasničkom transformacijom kojoj je konačni cilj potpuna privatizacija pristupa se racionalizaciji i novom organizacijskom osmišljavanju poduzeća.

Restrukturiranju je pri tome potrebno pristupiti na način da se ono definira kao specifičan skup akcija kojima se svrhovito i ciljano namjerava promijeniti struktura sustava, i to glede:

- vlasništva;
- kontrole;
- poslovnih aktivnosti;
- organizacije i
- proizvoda.

Uvjetovano i zakonskim okvirima, restrukturiranje Poduzeća X (u daljnjem tekstu Društvo) treba biti kombinacija tržišnoga, organizacijskoga i financijskog restrukturiranja.

U procesu restrukturiranja potrebno je voditi računa o prostornom i vremenskom horizontu, te se i ukupne aktivnosti dijele na one ostvarive u kratkom i one ostvarive u srednjem roku. Posebice se, pored vanjskih čimbenika, ističu prednosti i ograničenja glede vlastitih razvojnih mogućnosti i sposobnosti.

U nastojanju da se postojeći portfelj sredstava, kao realni ekonomski potencijal, koristi na profitabilan način, potrebno je identificirati varijantne prijedloge na crti optimiranja portfelja kao jedne od najvažnijih sastavnica poslovne i razvojne politike poduzeća.

Sukladno navedenom, pozornost se usmjerava na moguće scenarije aktivnosti:

- povećanje samostalnosti profitnih centara;
- pretvaranje profitnih centara u samostalna poduzeća;
- napuštanje “rubnih” aktivnosti;
- prodaja ili davanje u zakup dijelova poduzeća;
- zatvaranje pojedinih aktivnosti i njihova likvidacija;
- zajednička ulaganja;
- zadržavanje vlasništva i samostalno doinvestiranje.

Varijantni scenariji opravdavaju razloge istraživanja, a prijedloge za konkretne poslove i razvojne akcije potrebno je temeljiti na metodološki ujednačenom sadržaju i analitičkim postupcima.

Primjenom modela multifaktorske portfeljske matrice, odnosno analize portfelja (analiza portfelja obilježava segmentaciju poslova poduzeća u portfelj strateških poslovnih jedinica), moguće je izvršiti segmentaciju poslova Društva u portfelj Strateških poslovnih jedinica — SPJ. Strateške poslovne jedinice, djelatnosti i proizvodi ocjenjuju se s gledišta poslovne snage i privlačnosti djelatnosti. U ocjeni eksternih i internih čimbenika konkurentnosti potrebno je angažirati sve relevantne stručnjake iz poduzeća i izvan njega, te provesti odgovarajući broj anketa kojima se ocjenjuje portfelj djelatnosti Društva (hotelijerstvo, ugostiteljstvo, robni promet i poljoprivreda) te proizvoda hotelijerstva.

Internu analizu tržišta potrebno je provesti temeljem prikupljanja i obrade podataka iz Društva, a analizu okruženja temeljem pokazatelja službene statistike, te specifičnih komparativnih pokazatelja o konkurentnosti poduzeća u odnosu na konkurente u regiji.

Ekonomsko-financijska analiza vrši se standardnom mikroekonomskom analizom poslovanja s analitičkom razradom cijene koštanja po pojedinom profitnom centru i utvrđivanjem praga rentabilnosti (*break-even* analiza). Dodatno je potrebno izvesti i dinamičku analizu poslovanja u budućem razdoblju na temelju novčanih tokova, da bi se na taj način dobila i kvantitativna osnovica za argumentiranje buduće organizacijske strukture.

Informacijsko-dokumentacijsku osnovicu u ekonomsko-financijskoj analizi čine podaci o rezultatima poslovanja za odabranu godinu. Na temelju tih podataka radi se statistička analiza profitabilnosti. Analiza profitabilnosti po profitnim centrima i pojedinim objektima u hotelijerstvu jedan je od financijskih kriterija pri kasnijem odabiru politike portfelja po profitnim centrima i objektima.

Model se temelji na dinamičkoj ocjeni poslovanja na temelju novčanih tokova uz pretpostavljene uvjete da neće biti dodatnog investiranja, kako bi se argumentirali razlozi nužnog optimiranja strukture i veličine sada raspoloživog portfelja sredstava, te u kasnijem razdoblju obrazložila nova ulaganja.

Navedeni pristup testira se u svojoj primjeni na razini Društva u nastavku teksta ovog poglavlja. To čini temelj za iznalaženje odgovarajućih organizacijskih rješenja i njihovu ocjenu.

5.2.3. Tržište i okruženje

Društvo je provelo analizu svojih poslova radi definiranja njihove trenutačne pozicije. Pošlo se od analize stanja i vrednovanja postojeće situacije, što se postiglo strateškom analizom djelatnosti i proizvoda poduzeća. Strateškom analizom dobivena je podloga za procjenu o tome koje djelatnosti treba dalje podržavati i razvijati, koje smanjiti, a koje napustiti.

Multifaktorska portfeljska matrica / analiza portfelja

Analiza portfelja obilježava segmentaciju poslova poduzeća u portfelj strateških poslovnih jedinica. Za potrebe analize djelatnosti Društva koristila se multifaktorska portfeljska matrica modela GE (Pojam GE kao model u upotrebi je od prve primjene u General Electricu, SAD) koji, prema standardnom postupku, na matrici uspješnosti pozicionira izabrane strateške poslovne jedinice (SPJ) prema dvama osnovnim kriterijima:

- privlačnost djelatnosti ili uvjeti okruženja u kojima posluje određeno poduzeće (eksterni čimbenici);
- poslovna snaga ili konkurentnost poduzeća, djelatnosti ili proizvoda u zadanim uvjetima (interni čimbenici).

Analizom privlačnosti djelatnosti tj. okruženja ocjenjivan je cijeli niz eksternih čimbenika koji djeluju na privlačnost turističke djelatnosti veličinom i rastom troška, zadovoljenjem potražnje, konkretnošću, profitabilnošću, ulaznim barijerama i slično.

U analizi internih čimbenika koji određuju poslovnu snagu poduzeća, ocjenjivali su se čimbenici, kao što su i ukupan prihod, tržišni udio, distributivna mreža, kvaliteta proizvoda, jedinični troškovi, organizacija i slično.

Primjena navedene metode za potrebe pozicioniranja djelatnosti i proizvoda Društva imala je sljedeće faze:

- a) određivanje strateških poslovnih jedinica;
- b) određivanje utjecajnih čimbenika i njihova relativna važnost;
- c) određivanje uzorka ispitivanja;
- d) prikupljanje ulaznih informacija i njihova obrada;
- e) formiranje matrice uspješnosti.

a) Određivanje strateških poslovnih jedinica

Analizom poslova u Društvu utvrđene su strateške poslovne jedinice na razini djelatnosti i na razini proizvoda. Podaci o tome navedeni su u tablici 18.

Tablica 18 Struktura strateških poslovnih jedinica na razini djelatnosti i proizvoda

DJELATNOST	PROIZVODI
A. HOTELIJERSTVO	A1. Hoteli A2. Apartmani A3. Kampovi
B. UGOSTITELJSTVO	B1. Restorani B2. Bifei B3. Zabavni centar
C. ROBNI PROMET	C1. Maloprodaja C2. Veleprodaja
D. PROIZVODNE DJELATNOSTI	D1. Poljoprivredna proizvodnja D2. Proizvodnja pića

Strateška poslovna jedinica (SPJ) ima sljedeće značajke:

- posao ili zbir srodnih poslova,
- sastoji se od jedne ili više funkcionalnih jedinica,
- ima odgovornog direktora,
- može se planirati neovisno o drugim poslovima,
- može se unaprijediti strateškim planiranjem.

b) Određivanje utjecajnih čimbenika

U modelu je analizirano 28 utjecajnih čimbenika i to u okruženju i poduzeću, te je svakom pridana relativna važnost.

Navodi se **popis eksternih čimbenika** koji određuju privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj.

Broj	Čimbenik	Ponder
1.	Veličina hrvatskoga turističkog tržišta	0.07
2.	Tržišni potencijal	0.07
3.	Godišnji rast tržišta	0.06
4.	Profitni potencijal	0.08
5.	Intenzitet konkurencije	0.11
6.	Sezonski utjecaj	0.08
7.	Cjenovna osjetljivost	0.07
8.	Pregovaračka moć kupaca	0.08
9.	Pregovaračka moć dobavljača	0.04
10.	Ulazne barijere	0.08
11.	Diferencijacija proizvoda	0.06
12.	Inflatorni utjecaj	0.08
13.	Energetski zahtjevi	0.03
14.	Utjecaj okoline	0.09

Interni čimbenici koji određuju poslovnu snagu Društva ocijenjeni su u usporedbi s važnim konkurentima u regiji.

Broj	Čimbenik	Ponder
1.	Tržišni udio	0.10
2.	Rast tržišnog udjela	0.05
3.	Kvaliteta proizvoda i usluga	0.07
4.	Imidž proizvoda	0.07
5.	Kapaciteti	0.07
6.	Distribucija	0.06
7.	Promidžba	0.08
8.	Jedinični troškovi	0.07
9.	Nabava materijala	0.05
10.	Ulaganje u razvoj	0.06
11.	Faza u životnom ciklusu	0.06
12.	Novčani tok	0.08
13.	Ljudski potencijal	0.08
14.	Menadžment	0.10

Navedene čimbenike ocjenjivalo se ocjenama od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 označavala negativan utjecaj čimbenika na poslovanje, a ocjena 5 njegov pozitivan utjecaj na poslovanje.

Važnost svakoga pojedinog čimbenika određena je ponderom, čime je dobivena relativna važnost utjecaja svakoga pojedinog čimbenika na varijable privlačnosti djelatnosti i poslovne snage, kroz koje se promatra uspješnost svake strateške poslovne jedinice.

Među čimbenicima koji određuju privlačnost djelatnosti, najveći utjecaj imaju:

- intenzitet konkurencije 0. 11,
 - utjecaj okoline 0. 09;
- dok su oni s najmanjim utjecajem:
- energetski zahtjevi 0.03,
 - pregovaračka moć dobavljača 0.04.

Među čimbenicima koji određuju poslovnu snagu Društva najveći utjecaj imaju:

- tržišni udio 0.10,
- menadžment 0.10.

a najmanji:

- nabava materijala 0.05,
- rast tržišnog udjela 0.05.

c) Uzorak ispitivanja

U implementaciji modela u Društvu sudjelovalo je 80 stručnjaka.

	Broj	%
U poduzeću	60	75
Izvan poduzeća	20	25
Ukupno	80	100

Anketirani su stručnjaci iz prvog i drugog menadžmenta Društva. Stručnjaci izvan poduzeća bili su poznavatelji istraživane problematike – predstavnici znanstvenih institucija, turoperatora i konkurenata.

Provedeno je 260 anketa:

	Broj	%
U poduzeću	140	53
Izvan poduzeća	120	47
Ukupno	260	100

Uzorak stručnjaka izvan poduzeća bio je kako slijedi:

- znanstvene institucije (n 10)
- turooperatori (n 5)
- konkurenti (n 5)

Broj provedenih anketa izvan poduzeća objektivizira rezultate istraživanja.

d) Prikupljanje ulaznih podataka i obrada

Ulazni su podaci prikupljeni od 5.11.1994. do 1.12.1994. anketiranjem na temelju posebno pripremljena anketnog upitnika (u prilogu).

Dobivene informacije / ocjene obrađene su strojno, specijalnim programom za obradu anketa.

e) Matrica uspješnosti

Portfeljska matrica uspješnosti korištena u analizi, kao osnovne kriterije za razvrstavanje strateških poslovnih jedinica uzima privlačnost djelatnosti i poslovnu snagu poduzeća.

Slika 25 Portfeljska matrica uspješnosti

	Velika	Mala
Velika	+	
Srednja		
Mala		-

Vodoravna os spomenute matrice uspješnosti označava kriterij **poslovne snage**, dok okomita os odražava mogućnosti posla da konkurira u grani, tj. **privlačnost djelatnosti**.

Matrica uspješnosti učinkovito je pomagalo za suočavanje moći poduzeća s mogućnošću na tržištu, tj. atraktivnošću djelatnosti. Model predlaže da u slučaju privlačnosti obaju kriterija, dakle poslovne snage i privlačnosti djelatnosti, poduzeće investira u posao. Takvi **perspektivni poslovi** na gornjoj su matrici označeni blažim zatamnjenjem. Odluku o poslovima koji su na gornjoj slici označeni bijelim poljima treba donijeti **selektivno**. To podrazumijeva detaljnu analizu i traženje jasnog razloga za njihov opstanak u budućoj strategiji poduzeća. Poslovi koji su na slici označeni jačim zatamnjenjem redovito su **nezanimljivi poslovi** te ih treba koristiti za buduće aktiviranje novih poslova, odnosno za ubrzanje ostalih perspektivnih poslova.

Ovo je općenita razdioba poslova na matrici, no treba spomenuti da u teoriji svako polje ima posebno tumačenje.

Rezultati istraživanja

Dobivene ocjene eksternih čimbenika

DJELATNOSTI

Rezultati provedene ankete upućuju na to da na privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj najpozitivniji utjecaj imaju ova tri čimbenika:

- tržišni potencijal,
- niski energetske zahtjevi,
- ulazne barijere.

Svi navedeni čimbenici u anketi su ocijenjeni visokim ocjenama. Na atraktivnost hrvatskoga turističkog tržišta pozitivno utječu visok tržišni potencijal i niski energetske zahtjevi, dok su ulazne barijere ocijenjene dovoljno visokima da spriječe nagli ulazak konkurenata u granu. Navedeno omogućuje turističkoj ponudi zaštitu u ovoj prijelaznoj fazi hrvatskoga gospodarstva.

Ocjenjuje se da je negativan utjecaj na atraktivnost turizma u Hrvatskoj najizraženiji kroz:

- političko i gospodarsko okruženje,
- izražen sezonski utjecaj,
- nedovoljnu diferencijaciju proizvoda.

Političko i gospodarsko okruženje u Hrvatskoj osnovni je ograničavajući čimbenik bržeg razvoja grane jer se područje Hrvatske još ocjenjuje rizičnim.

Karakter turističke ponude u Hrvatskoj čini je uvelike ovisnom o utjecaju sezone, jer koncepcija turističkog proizvoda "sunce i more" ne omogućuje znatnije produljenje

sezone. Nedovoljna diferenciranost turističke ponude u Hrvatskoj dodatno smanjuje atraktivnost djelatnosti u smislu nemogućnosti ulaska u nove, više tržišne niše potražnje. Za taj razred kupovne moći turistička ponuda Hrvatske ne pruža dovoljno mogućnosti.

Navedeni nalazi prepoznatljivi su u ocjenama eksternih čimbenika po djelatnostima Društva.

Eksterni čimbenici	Hotelijerstvo	Ugostiteljstvo	Robni promet	Proizvodnja
Veličina hrvatskog tržišta	2.35	2.17	2.06	2.09
Tržišni potencijal	4.30	3.26	3.66	3.91
Godišnji rast tržišta	2.23	2,06	2.09	2.49
Profitni potencijal	3.08	2, 86	2.89	2.31
Intenzitet konkurentnosti	2.33	2.00	2.06	2.34
Sezonski utjecaj	1.52	1.54	1.89	1.69
Cjenovna osjetljivost	2.19	2.11	2.11	2.17
Pregovaračka moć kupaca	2.23	3.34	3.37	2.63
Pregovaračka moć dobavljača	3.41	3.11	3.09	3.17
Ulazne barijere	3.31	2.69	3.23	2.97
Diferencijacija proizvoda	2.52	2.14	1.98	1.74
Inflatorni utjecaj	2.55	2.29	2.14	2.69
Energetski zahtjevi	3.88	3.66	3.83	3.29
Utjecaj okoline	1.59	2.34	2.45	2.99
	2.68	2.54	1.64	2.58

PROIZVODI

Analizom ocjena eksternih čimbenika, tj. čimbenika koji utječu na privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj, a prema promatranom portfelju poslova — hoteli, apartmani, autokampovi — uočene su neke karakteristike po proizvodima (vidjeti tablice u prilogu).

Pregovaračka moć kupaca turističkih proizvoda s naglaskom na hotele i apartmane ocijenjena je kao visoka budući da organizirana prodaja kapaciteta preko turoperatora dovodi hrvatsku turističku ponudu u nepovoljnu pregovaračku poziciju, a to negativno utječe na uvjete prodaje.

Restorani i bifei kao proizvodi u segmentu ugostiteljstva ističu intenzitet konkurencije kao negativni utjecajni čimbenik na potražnju, pri čemu se prvenstveno

misli na ponudu privatnih restorana i bifea — koja s obzirom na manje kapacitete ima određene konkurentske prednosti spram ponude većih sustava.

Visoka cjenovna osjetljivost znatno utječe na poslovanje istraživanih proizvoda veleprodaje i maloprodaje.

Proizvodna djelatnost ističe nedovoljan profitni potencijal kao osnovni ograničavajući čimbenik poslovanja u segmentu turizma, a nedovoljan profitni potencijal ne pruža razvojne mogućnosti.

Dobivene ocjene internih čimbenika

Analiza ocjena internih čimbenika, koji odražavaju poslovnu snagu u usporedbi s važnim konkurentima u regiji, upućuje na to da na poslovnu snagu Društva pozitivno utječu ovi čimbenici:

- znatni kapaciteti / tržišni udio
- pozitivni imidž Društva
- vlastita nabava.

Navedeni čimbenici ocijenjeni su visokim ocjenama u usporedbi s drugim internim čimbenicima, napose u djelatnosti hotelijerstva.

Osnovna je konkurentska prednost Društva u postojećim **kapacitetima** turističke ponude i time **znatnom tržišnom udjelu u regiji**, što pruža važne usporedne prednosti u odnosu prema postojećoj ponudi.

Nadalje, rezultati ankete potvrđuju da Društvo ima izrazito pozitivan **imidž** u djelatnosti hotelijerstva, što pozitivno diferencira ponudu ovog poduzeća od konkurenata.

U ocjenjivanju poslovne snage Društva **vlastita nabava** ističe se kao funkcija s pozitivnim doprinosom ukupnom sustavu poslovanja poduzeća i važna je usporedna prednost u odnosu na konkurente u grani.

Izdvajaju se čimbenici s izrazito negativnim utjecajem na poslovnu snagu:

- nedovoljna ulaganja u razvoj,
- zrela faza u životnom ciklusu proizvoda,
- visoki jedinični troškovi.

Uočljiva je nedvojbeno korelacija između prvih dvaju navedenih čimbenika. Naime, nedovoljna ulaganja u razvoj, izravno utječu na skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, sa svim negativnim posljedicama koje iz toga proizlaze.

Visoki jedinični troškovi upućuju na nedjelotvornost sustava poslovanja i previsoke troškove *inputa* (usprkos vlastitoj nabavi) u usporedbi s cijenom finalnog proizvoda.

Navodi se komparativan prikaz dobivenih ocjena internih čimbenika po djelatnostima (vidjeti tablice u prilogu).

Interni čimbenici	Hotelijerstvo	Ugostiteljstvo	Robni promet	Proizvodnja
Tržišni udio	4.01	2.80	3.20	2.34
Rast tržišnog udjela	3.12	2.23	2.31	2.09
Kvaliteta proizvoda	3.53	2.83	2.71	2.57
Imidž proizvoda	4.13	2.62	2.14	1.83
Kapaciteti	4.57	3.32	3.74	2.29
Distribucija	3.37	2.89	2.89	2.77
Promocija	4.11	2.20	1.97	1.20
Jedinični troškovi	3.08	2.06	2.29	1.69
Nabava materijala	4.01	3.26	3.29	3.14
Ulaganje u razvoj	2.79	2.03	2.14	1.29
Faza u životnom ciklusu	2.83	2.86	2.74	3.11
Novčani tok	3.44	2.83	2.74	2.37
Ljudski potencijal	3.85	3.46	3.29	2.71
Menadžment	3.41	3.17	2.83	2.34
	3.59	2.75	2.73	2.27

PROIZVODI

Analizom ocjena poslovne snage Društva po pojedinim istraživanim proizvodima uočene su neke specifičnosti.

Kao osnovna interna slabost izdvaja se nedovoljno ulaganje u razvoj. U segmentu hotelijerstva to je posebno izraženo kod kampova i apartmana. Zrela faza životnog ciklusa proizvoda upozorava na potrebu ulaganja u razvoj kako bi se odgodila faza starosti proizvoda. Nalazi ankete upozoravaju na potrebu sustavnog rješavanja ovog problema, uz potrebu selektivnog pristupa s obzirom na postojeća ograničenja.

Za proizvode u okviru ugostiteljstva ističe se problem nedovoljne promocije i to kod svih triju proizvoda: restorana, bifea, zabavnog centra.

Usprkos činjenici da je robni promet usporedna prednost za ostale djelatnosti u okviru Društva, ta se djelatnost susreće s nizom poteškoća u poslovanju.

Poslovanje maloprodaje otežavaju visoki jedinični troškovi poslovanja i pad tržišnog udjela, a veleprodaja ocjenjuje da trenutačni rast još nije dovoljan za jačanje tržišnog udjela. Izraženo je jačanje konkurentske utakmice.

Poljoprivredna proizvodnja suočena je s problemom niskoga novčanog toka, što onemogućuje normalno poslovanje. Izostanak promocije i nemogućnost stvaranja imidža vlastite poljoprivredne proizvodnje, tj. njezinih finalnih proizvoda dovodi ovu djelatnost u nezavidan položaj kako u sustavu Društva tako i u grani.

Proizvodnja pića suočena je s problemom malih kapaciteta u odnosu na optimalne te nedovoljnih ulaganja kako u proizvodnju tako i u stvaranje marke proizvoda.

Vrednovanje strateških poslovnih jedinica s obzirom na ocjene eksternih i internih čimbenika

Vrednovanje privlačnosti djelatnosti (eksterni čimbenici)

Dobivene su sljedeće ocjene vrijednosti varijable privlačnosti turističke djelatnosti.

Djelatnost	Vrijednost privlačnosti djelatnosti
Hotelierstvo	2.57
Ugostiteljstvo	2.46
Robni promet	2.57
Proizvodnja	2.53

Privlačnost turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj sa svim specifičnostima koje su iskazane po segmentima - hotelijerstva, ugostiteljstva, robnog prometa, proizvodnje – ocijenjena je nešto ispodprosječnom ocjenom.

Prema nalazima provedene ankete najveća privlačnost djelatnosti iskazana je u segmentu hotelijerstva (2. 57) i robnog prometa (2. 57), dok je nešto nižom ocjenom ocijenjena privlačnost u segmentu ugostiteljstva (2. 46) i proizvodnje (2. 53).

Vrijednosti varijable “privlačnost djelatnosti”, po proizvodima, zadržale su osnovne značajke djelatnosti s nekim specifičnostima.

Proizvod	Vrijednost privlačnosti djelatnosti
Hoteli	2.50
Apartmani	2.52
Kampovi	2.62
Restorani	2.46
Bifei	2.44
Zabavni centar	2.49
Maloprodaja	2.53
Veleprodaja	2.35
Poljoprivredna proizvodnja	2.54
Proizvodnja pića	2.42

Najveća privlačnost djelatnosti iskazana je u SPJ kampovi. Kampovi su unutar turističke djelatnosti posao koji traži relativno mala ulaganja s obzirom na razdoblje za koje donosi učinke. U negativnom smjeru odstupa od prosjeka vrijednosti SPJ veleprodaje. Privlačnost djelatnosti za ostale SPJ kreće se na približno istoj razini.

Vrednovanje poslovne snage (interni čimbenici)

Vrijednosti varijable poslovne snage djelatnosti Društva u usporedbi s važnim konkurentima u regiji jesu:

Djelatnost	Vrijednost varijable poslovne snage
Hotelierstvo	3.62
Ugostiteljstvo	2.78
Robni promet	2.75
Proizvodnja	2.25

Nalazi provedene ankete upućuju na to da je iznadprosječna poslovna snaga Društva iskazana u djelatnosti hotelijerstva.

Poslovna snaga ugostiteljstva i robnog prometa ocijenjena je nešto ispodprosječnom, dok je najmanja poslovna snaga iskazana u djelatnosti proizvodnje.

Poslovna snaga prema proizvodima dala je sljedeće vrijednosti:

Proizvod	Vrijednost varijable poslovne snage
Hoteli	3.75
Apartmani	3.46
Kampovi	3.43
Restorani	2.84
Bifei	2.57
Zabavni centar	2.86
Maloprodaja	2.70
Veleprodaja	2.77
Poljoprivredna proizvodnja	2.34
Proizvodnja pića	2.04

Među izabranim proizvodima Društva najveću poslovnu snagu imaju proizvodi hotelijerstva, zatim ugostiteljstva i robnog prometa, dok je mala poslovna snaga iskazana za proizvode: proizvodnja pića i poljoprivredna proizvodnja.

Pozicioniranje strateških poslovnih jedinica (SPJ) na matrici uspješnosti

Korištenjem nalaza provedene ankete formirana je matrica uspješnosti strateških poslovnih jedinica – SPJ. Na vodoravnu os (x) unosile su se vrijednosti varijable poslovne snage, a na okomitu os (y) vrijednost varijable privlačnosti djelatnosti.

Matrica uspješnosti promatranih djelatnosti Društva prikazana je na slici 26.

Poziciju pojedine djelatnosti na matrici uspješnosti određuju vrijednosti varijable privlačnosti djelatnosti i poslovne snage, dok položaj na matrici omogućuje njihovo međusobno uspoređivanje i očekivanje implikacija iz položaja na matrici.

a) Pozicioniranje djelatnosti

Hotelijerstvo

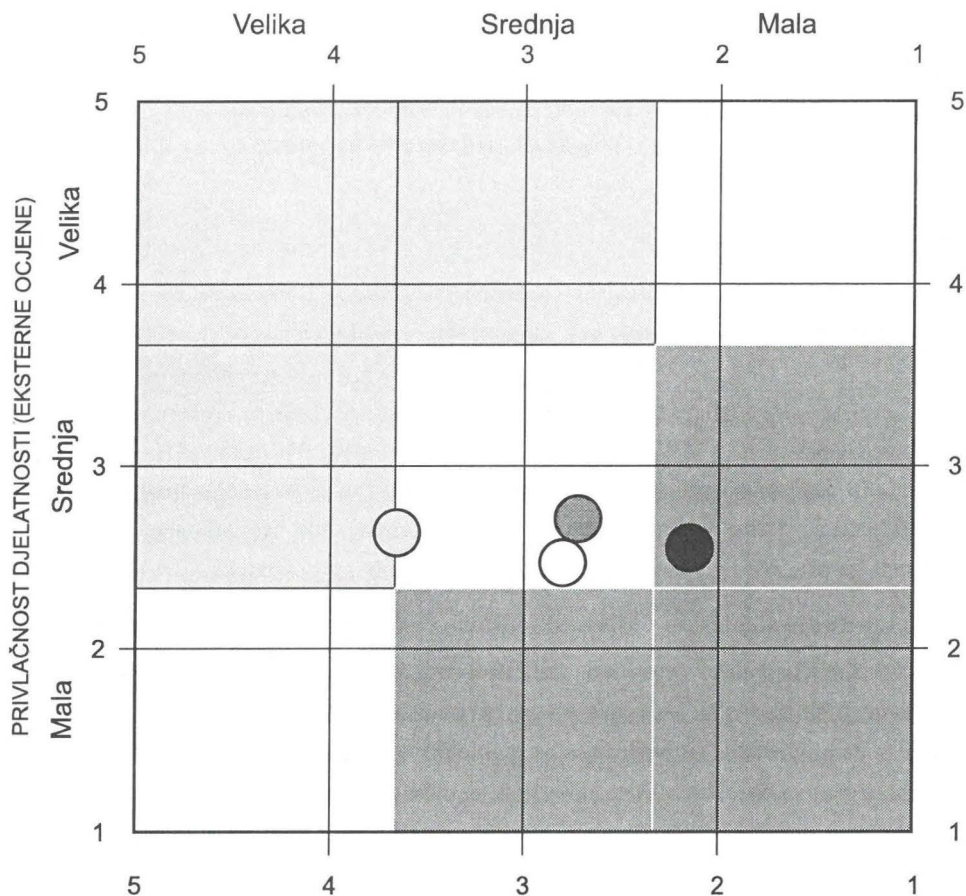
Pozicija na matrici uspješnosti smješta hotelijerstvo Društva ispod prosječne privlačnosti djelatnosti i iznad prosječne poslovne snage, što poduzeću u tom području daje potencijal za vodstvo.

Dobivena pozicija traži selektivni pristup u strateškom razvoju posredstvom:

- identifikacije segmenata potrošača s rastućom potražnjom;
- specijalizacije čišćenjem portfelja poslova;
- selektivnog investiranja.

Slika 26 Matrica uspješnosti – djelatnosti poduzeća

POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



DJELATNOSTI	PONDERIRANE OCJENE	
	EKSTERNE	INTERNE
○ HOTELIJERSTVO	2,57	3,62
○ UGOSTITELJSTVO	2,46	2,78
● ROBNI PROMET	2,57	2,75
● POLJOPRIVREDA	2,53	2,25

Ugostiteljstvo i robni promet

Ugostiteljstvo i robni promet upućuju na matrici uspješnosti nižu (ispodprosječnu privlačnost djelatnosti) i srednju nižu poslovnu snagu. To je pozicija selektivnog pristupa budućem razvoju, ali bez potencijala za vodstvo segmenta. Strategiju budućeg razvoja valja graditi na:

- identifikaciji i otklanjanju vlastitih slabosti;
- gradnji poslovne snage uklanjanjem slabosti;
- promišljenu investiranju.

U slučaju nedovoljnog jačanja poslovne snage prijete mogućnost izlaska iz proizvodnje.

Poljoprivreda

Pozicija poljoprivrede upućuje na matrici uspješnosti na srednju nižu privlačnost djelatnosti i malu ili nedovoljnu poslovnu snagu. Takva pozicija upozorava poduzeće na sljedeće strateške implikacije:

- čišćenje portfelja;
- minimiziranje investicija;
- pozicija za izlazak iz proizvodnje.

b) Pozicioniranje proizvoda

Kao i pri analizi djelatnosti, tako je i za analizu na razini proizvoda izrađena matrica uspješnosti za svaku djelatnost, što je prikazano na slici 27, 28, 29 i 30.

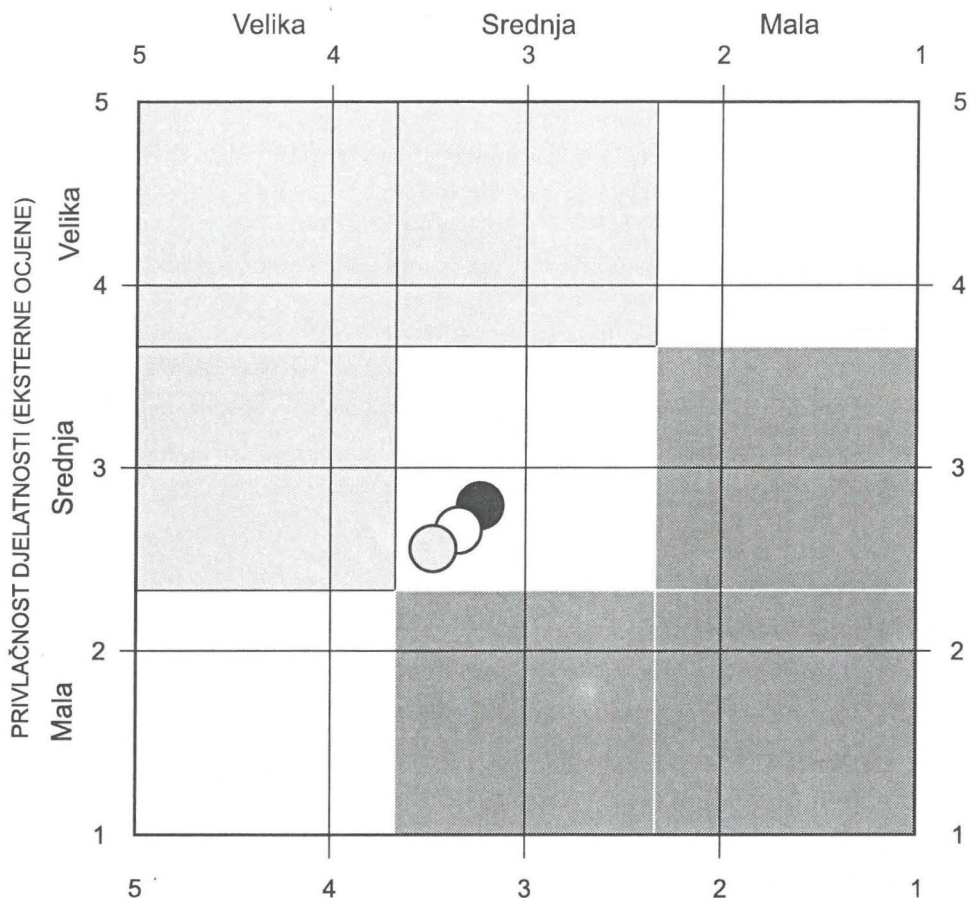
Hotelijerstvo

Navodi se sljedeći rang s obzirom na veličinu posebne snage proizvoda:

- hoteli
- apartmani
- kampovi.

Slika 27 Matrica uspješnosti – hotelijerstvo

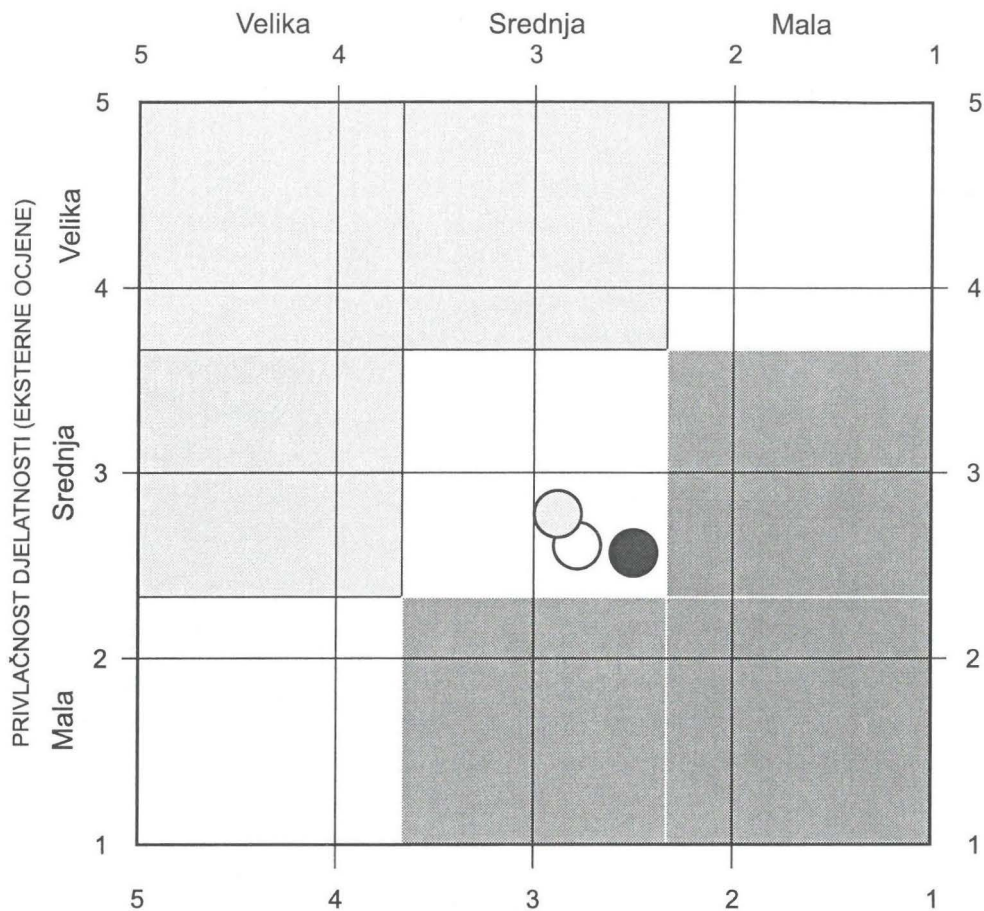
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



HOTELIJERSTVO (PROIZVODI)	PONDERIRANE OCJENE	
	EKSTERNE	INTERNE
○ HOTELI	2,50	3,57
○ APARTMANI	2,52	3,46
● KAMPOVI	2,62	3,43

Slika 28 Matrica uspješnosti - ugostiteljstvo

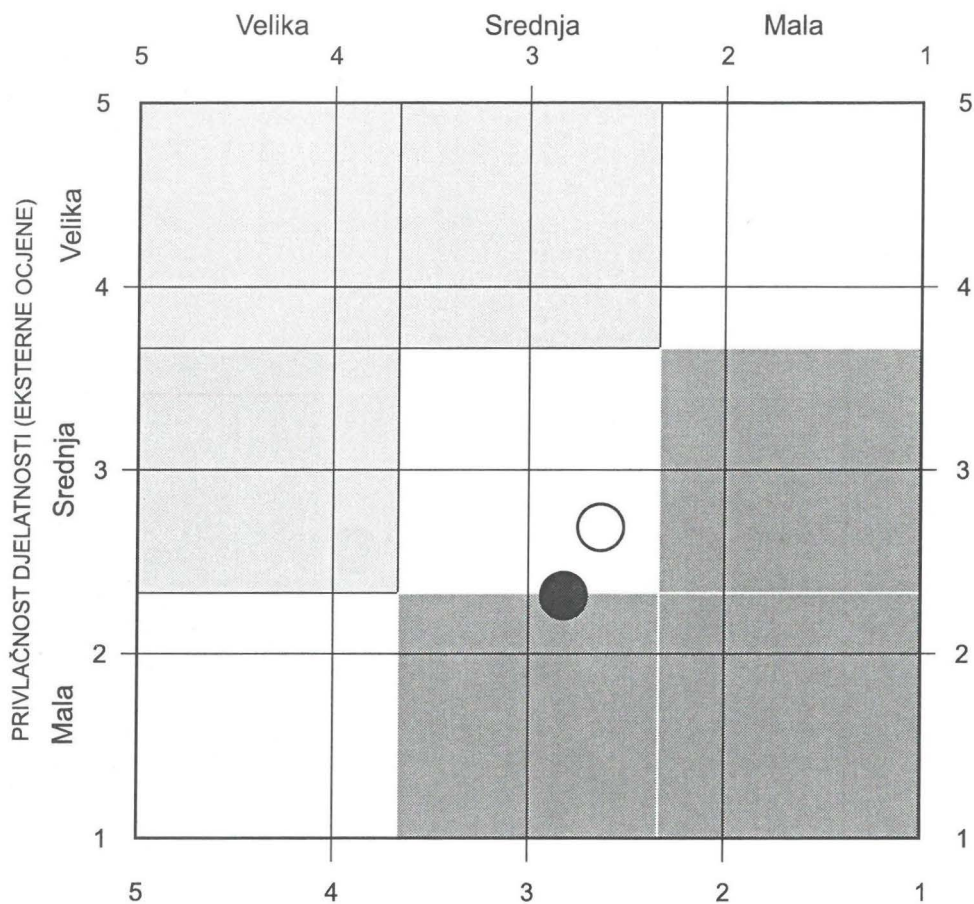
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



	UGOSTITELJSTVO (PROIZVODI)	PONDERIRANE OCJENE	
		EKSTERNE	INTERNE
●	RESTORANI	2,46	2,84
○	BIFEI	2,44	2,57
○	ZABAVNI CENTAR	2,49	3,86

Slika 29 Matrica uspješnosti – robni promet

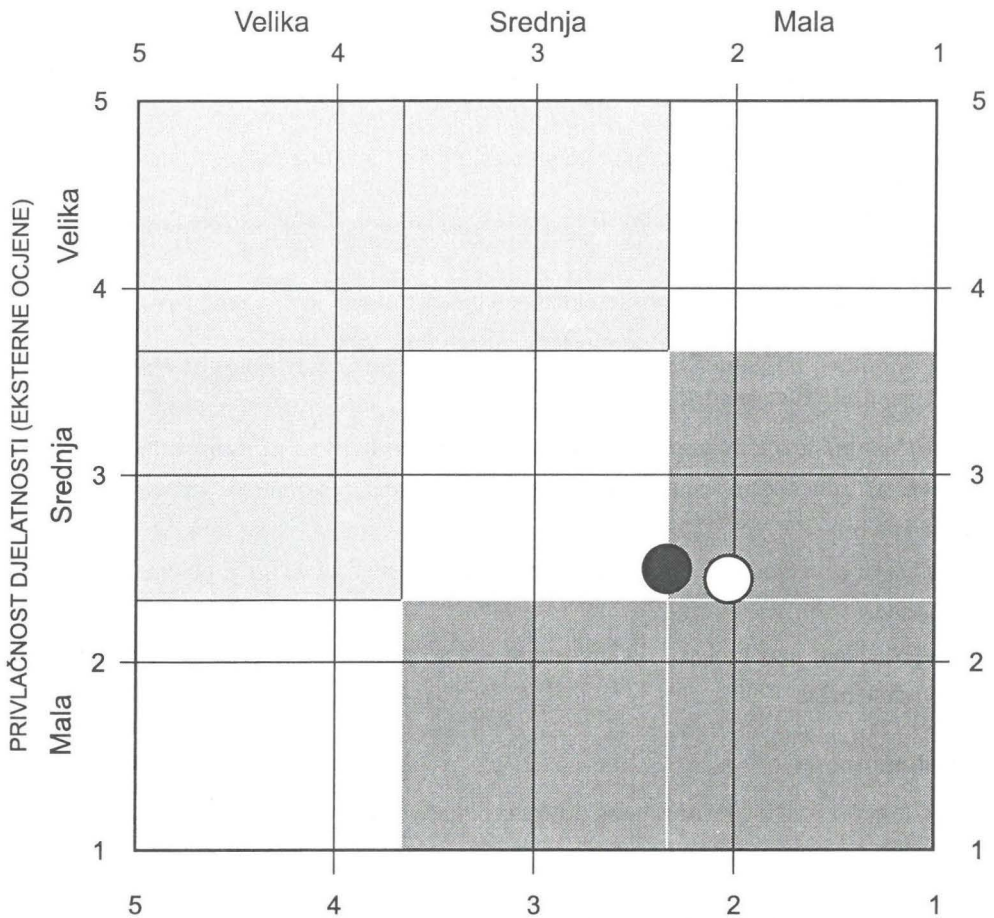
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



	ROBNI PROMET (PROIZVODI)	PONDERIRANE OCJENE	
		EKSTERNE	INTERNE
●	MALOPRODAJA	2,53	2,70
○	VELEPRODAJA	2,35	2,77

Slika 30 Matrica uspješnosti - proizvodnja

POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



PROIZVODNJA (PROIZVODI)	PONDERIRANE OCJENE	
	EKSTERNE	INTERNE
● POLJOPRIVREDA	2,54	2,34
○ PROIZVODNJA PIĆA	2,42	2,04

Kao osnovna interna slabost izdvaja se nedovoljno ulaganje u razvoj. To je posebice izraženo kod kampova i apartmana, što indicira zrelu fazu životnog ciklusa tih proizvoda.

S obzirom na privlačnost djelatnosti rang je proizvoda sljedeći:

- kampovi
- apartmani
- hoteli.

Na veću privlačnost djelatnosti za proizvod "kampovi" utječe brzina obrta uložених sredstava.

Ocijenjena je visoka pregovaračka moć kupaca turističkih proizvoda s naglaskom na hotele i apartmane, što negativno utječe na uvjete njihove prodaje.

Ugostiteljstvo (gradsko)

Ocjena poslovne snage proizvoda ugostiteljstva, na temelju izabranih kriterija (interni čimbenici), upućuje na veću poslovnu snagu proizvoda "restorani" i "zabavni centar" u odnosu na bifee.

Za sve proizvode u okviru gradskog ugostiteljstva ističe se problem nedovoljne promocije.

Privlačnost ugostiteljske djelatnosti za sva tri proizvoda ocijenjena je podjednako kao srednje niža.

c) Robni promet

Kao proizvodi u okviru robnog prometa označeni su:

- veleprodaja i
- maloprodaja.

Veleprodaju u usporedbi s maloprodajom karakterizira nešto veća poslovna snaga.

Poslovanje maloprodaje otežavaju visoki jedinični troškovi i pad tržišnog ugleda s obzirom na jačanje konkurencije.

Poljoprivredna konkurencija

Poljoprivredna proizvodnja suočena je s problemom niska novčanog toka što joj umanjuje poslovnu snagu.

Proizvodnja pića suočena je s problemom malih kapaciteta i nedovoljnih ulaganja, što utječe na nisku poslovnu snagu tog proizvoda, te daje argumente za njegovo ozbiljno preispitivanje.

Izmijenjena matrica uspješnosti

Prema nalazima provedenog istraživanja većina SPJ Društva smješta se na matrici uspješnosti na području koje traži selektivan pristup u daljnjem vođenju strateškog razvoja.

Na položaj djelatnosti i proizvoda Društva na matrici utjecala je osrednja privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj i srednja (srednja viša do srednja niža) poslovna snaga poduzeća u pojedinim djelatnostima.

Izmijenjena matrica uspješnosti temelji se na modelu koji pretpostavlja nepromijenjenu privlačnost djelatnosti uz jačanje poslovne snage za 1.

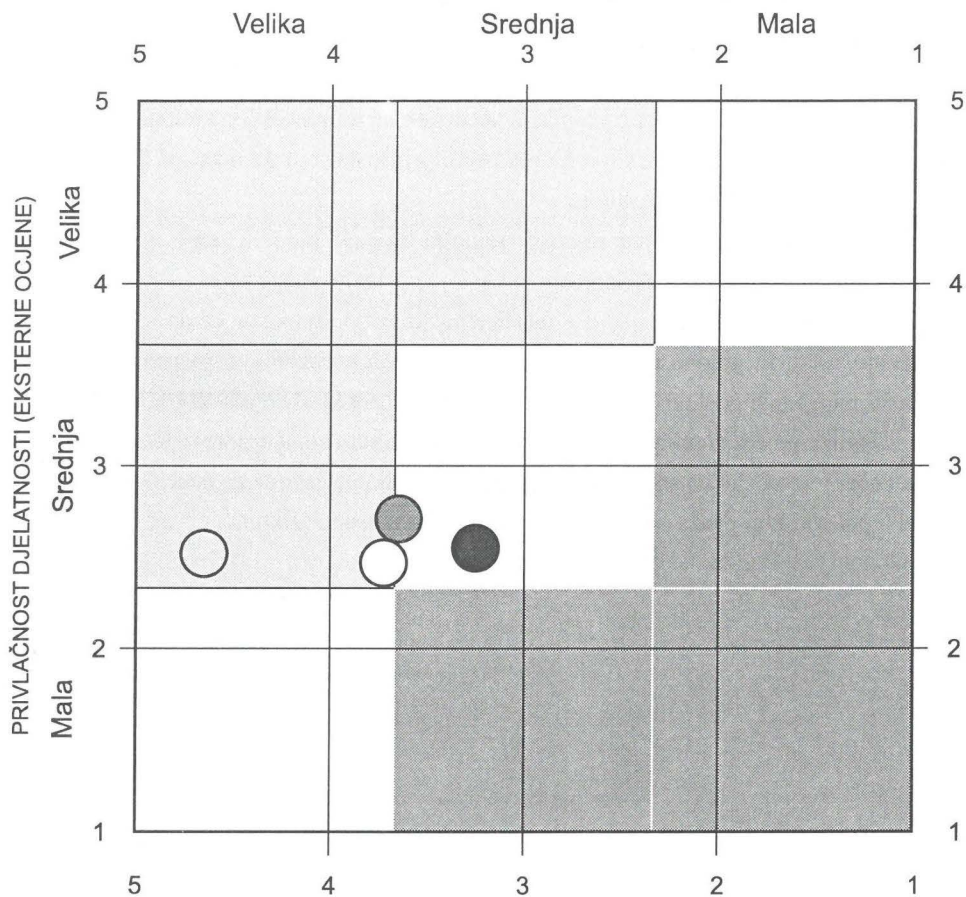
U formiranju tako izmijenjene matrice pošlo se od pretpostavke da je na uvjete u okruženju teško ili gotovo nemoguće djelovati u kraćem razdoblju, pa pozornost treba usmjeriti na jačanje poslovne snage kroz jačanje vlastitih konkurentskih prednosti.

Analiza pojedinih čimbenika i njihove ocjene u tom smislu trebaju biti putokaz.

Jačanjem poslovne snage za 1 većina djelatnosti i proizvoda na matrici uspješnosti dolazi u položaj koji pruža potencijal za vodstvo u segmentu (slike 31).

Slika 31 Izmijenjena matrica uspješnosti – djelatnosti poduzeća

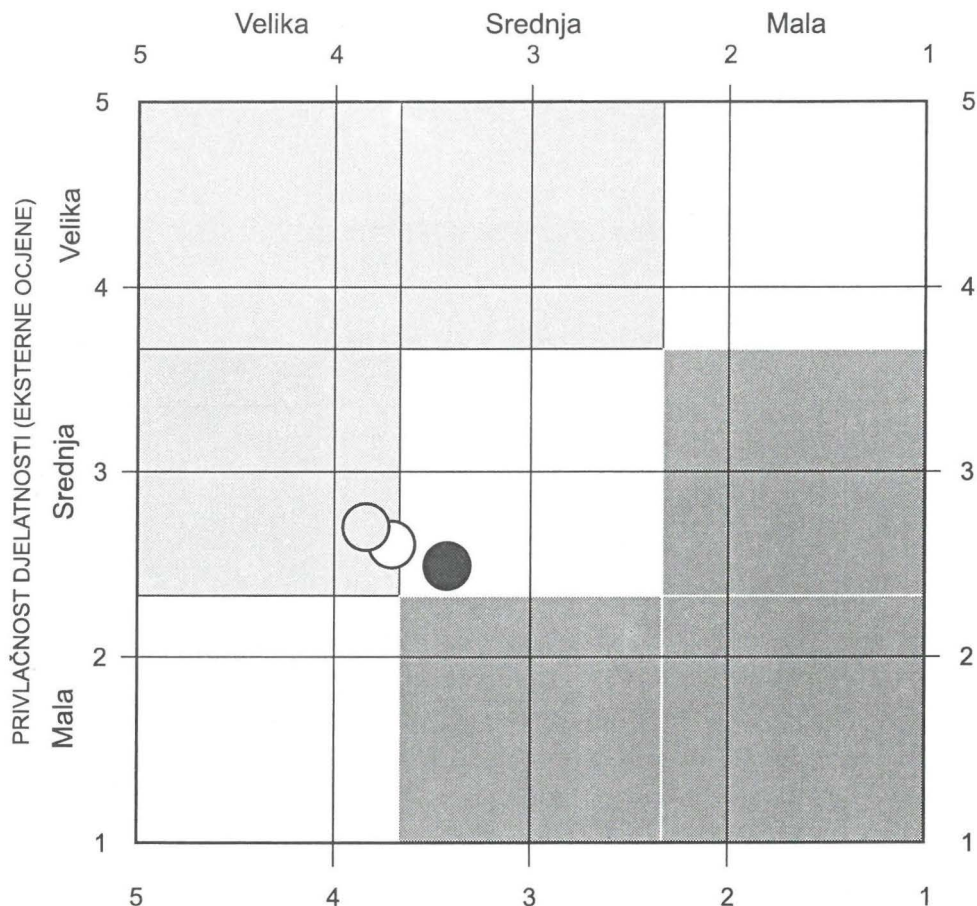
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



DJELATNOSTI	PONDERIRANE OCJENE	
	EKSTERNE	INTERNE
○ HOTELIJERSTVO	2,57	4,62
○ UGOSTITELJSTVO	2,46	3,78
● ROBNI PROMET	2,57	3,75
● POLJOPRIVREDA	2,53	3,25

Slika 33 Izmijenjena matrica uspješnosti – ugostiteljstvo

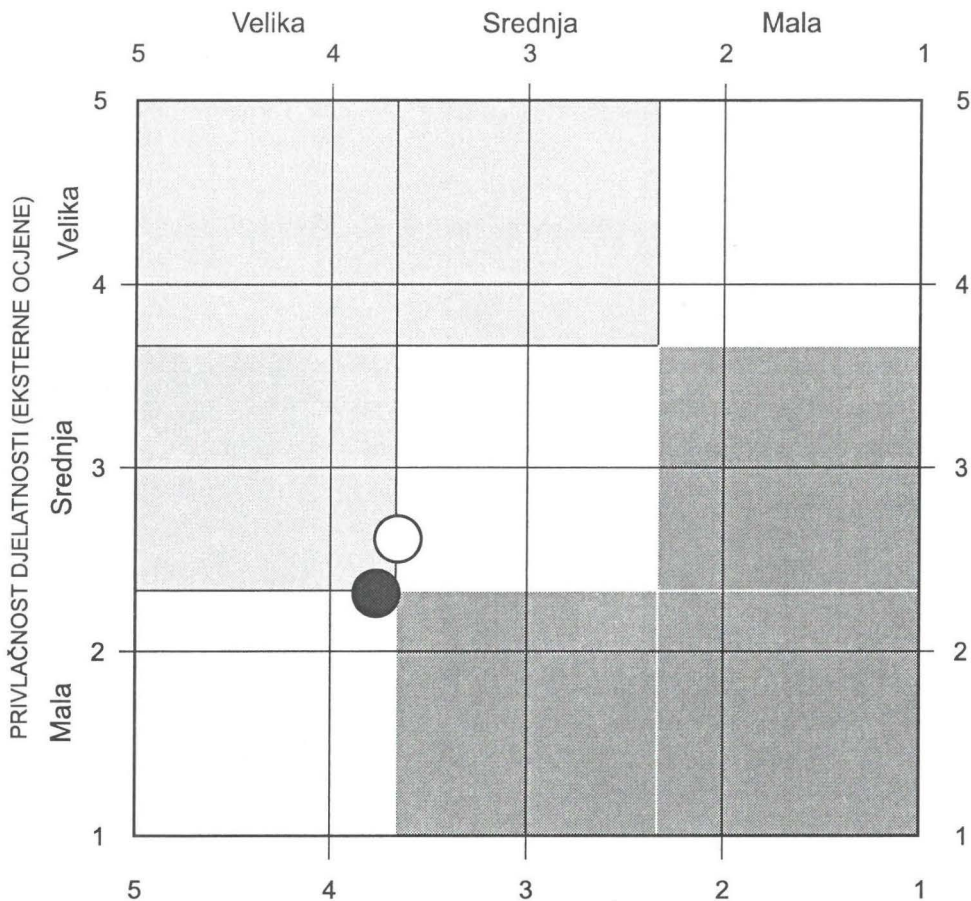
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



UGOSTITELJSTVO (PROIZVODI)		PONDERIRANE OCJENE	
		EKSTERNE	INTERNE
●	RESTORANI	2,46	3,84
○	BIFEI	2,44	3,57
◐	ZABAVNI CENTAR	2,49	3,86

Slika 34 Izmijenjena matrica uspješnosti – robni promet

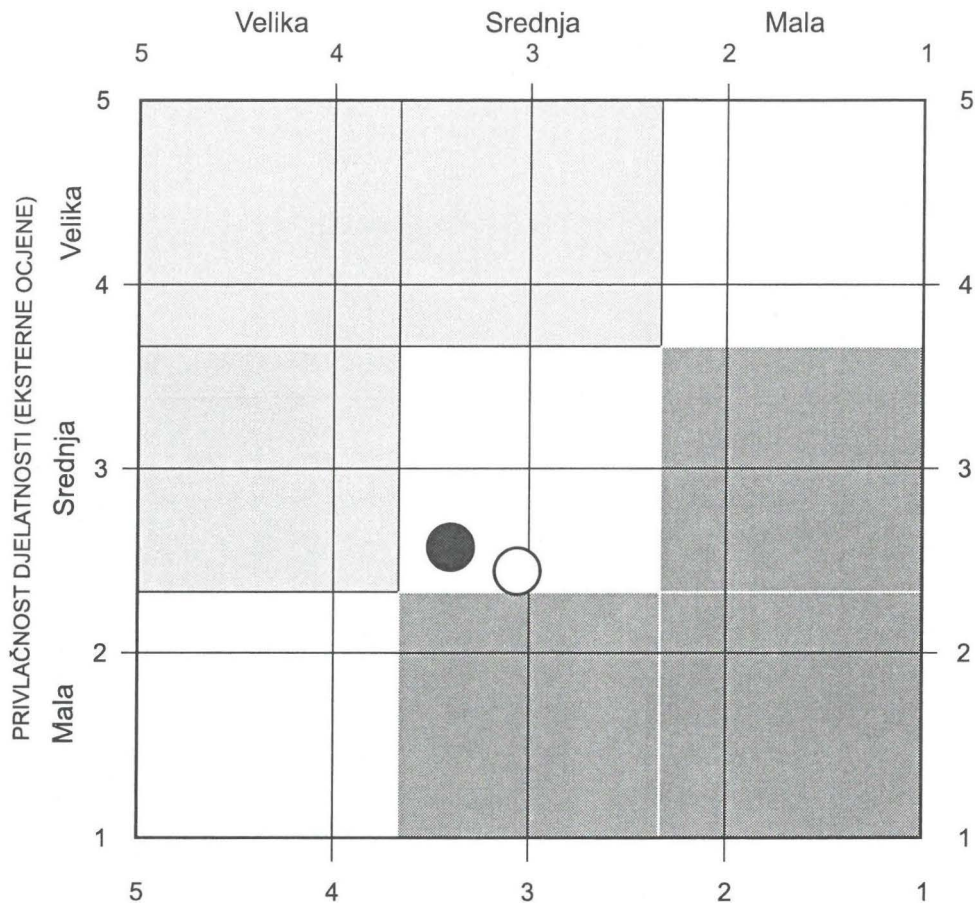
POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



ROBNI PROMET (PROIZVODI)		PONDERIRANE OCJENE	
		EKSTERNE	INTERNE
●	MALOPRODAJA	2,53	3,70
○	VELEPRODAJA	2,35	3,77

Slika 35 Izmijenjena matrica uspješnosti – proizvodnja

POSLOVNA SNAGA (INTERNE OCJENE)



PROIZVODNJA (PROIZVODI)		PONDERIRANE OCJENE	
		EKSTERNE	INTERNE
●	POLJOPRIVREDA	2,54	3,34
○	PROIZVODNJA PIĆA	2,42	3,04

Tržišna analiza

Provedena analiza portfelja djelatnosti i proizvoda Društva, te analiza tj. okruženja pružili su osnovu za:

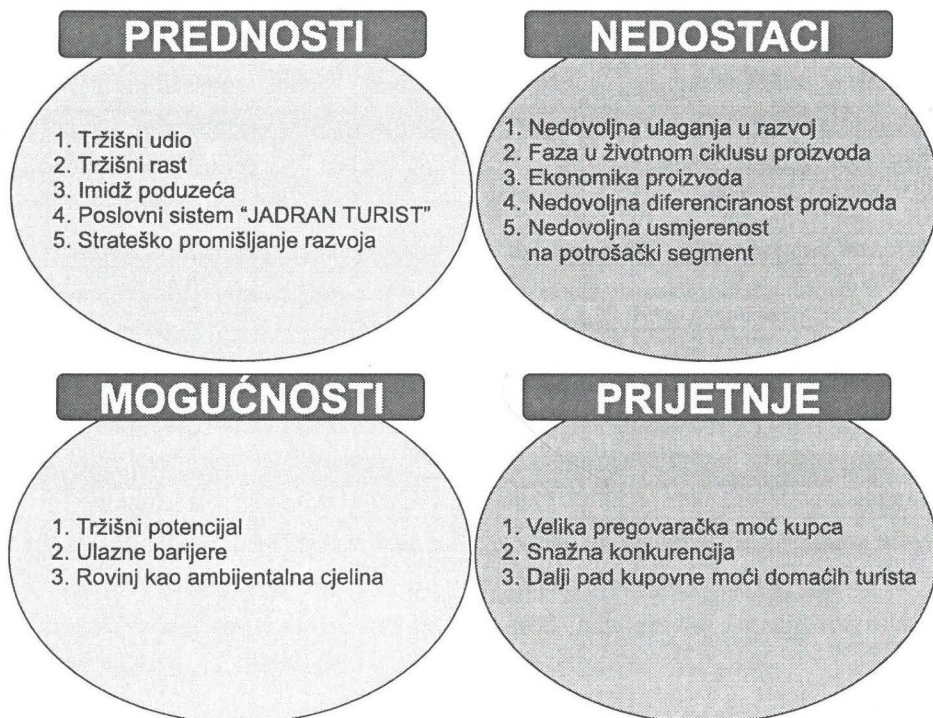
- SWOT - analizu;
- rangiranje portfelja proizvoda hotelijerstva s pripadajućim ugostiteljstvom kao tržišno najzanimljivijih i najperspektivnijih djelatnosti Društva.

Nalazi provedene analize okruženja–tržišta temelje se na analizi sekundarnih pokazatelja, potvrđuju nalaze prethodno provedene analize portfelja djelatnosti i proizvoda Društva.

SWOT analiza

SWOT analizom Društva identificirane su sukladno definiciji te analize, “zajedničke” prednosti, nedostaci, mogućnosti i prijetnje na razini kompanije, što daje elemente za vođenje politike razvoja. Na slici 36 navedeni su interni čimbenici kao “Prednosti i nedostaci”, te eksterni čimbenici kao “Mogućnosti i prijetnje”.

Slika 36 Prednosti i nedostaci “Jadran-turista” i mogućnosti i prijetnje u okruženju



Portfelj proizvoda hotelijerstva Društva

Nalazi provedene analize ističu hotelijerstvo s pripadajućim ugostiteljstvom kao dominantnu razvojnu djelatnost Društva. Stoga se provela analiza elemenata konkurentnosti proizvoda, u okviru djelatnosti hotelijerstva. Podaci o tome navedeni su u tablici 19.

Kao što je razvidno iz podataka navedenih u tablici 19, obavljeno je ocjenjivanje šest elemenata konkurentnosti u portfelju proizvoda djelatnosti hotelijerstva s podjelom na podgrupe *hoteli*, *apartmani* i *kampovi*, na temelju kojih je izračunat rang. Rezultati konačnog rangiranja navedeni su u tablici 20.

Skraćenom komparativnom analizom obavljeno je rangiranje, pri čemu niža ocjena označava viši rang, a rezultati navedeni u tablici 20 bili su jedna od bitnih informacija za kasnije predlaganje varijantnih rješenja glede politike optimiranja portfelja.

U dodatku na temelju navedene analize tržišta i okruženja izvedena je i komparativna analiza s konkurentima u regiji uz pomoć podataka o ukupnom prihodu, smještajnim kapacitetima, broju noćenja, danima popunjenosti, prosječnoj prodajnoj cijeni i faktoru penetracije. Analizom je konstatirana iznimna konkurentnost Poduzeća X (Društva) u odnosu na reprezentativne konkurente u regiji.

Tablica 19 Portfelj proizvoda hotelijerstva i elementi konkurentnosti

STRUKTURA/ RANG	Ukupni prihod	Doprinos pokriću troškova	Udjel u kapacitetu	Trend 1988/94	Trend 1994/93	Struktura gostiju	Prosječni rang
Hoteli							
ISTRA	1	3	1	1	4	4	2.3
EDEN	2	2	2	2	3	1	2.0
PARK	3	5	5	6	6	3	4.7
MONTAURO	4	6	3	4	2	5	4.0
KATARINA	5	7	4	3	1	6	4.3
ADRIATIC	6	1	7	-	7	2	4.6
M. MULINI	7	4	6	5	5	7	5.6
Apartmenti							
V. RUBIN	1	2	1	2	2	2	1.6
MONSENA	2	2	2	2	1	1	1.3
Kampovi							
POLARI	1	1	1	1	2	2	1.3
VEŠTAR	2	2	2	2	1	1	1.6

Tablica 20 Rangiranje proizvoda hotelijerstva

RANG	HOTELI / OCJENA
1	EDEN (2.0)
2	ISTRA (2.3)
3	MONTAURO (1.0)
4	KATARINA (4.3)
5	ADRIATIC (4.6)
6	PARK (4.7)
7	M. MULINI (5.6)
RANG	APARTMANI / OCJENA
1	MONSENA (1.3)
2	V. RUBIN (1.6)
RANG	KAMPOVI / OCJENA
1	POLARI (1.3)
2	VEŠTAR (1.6)

Za rangiranje portfelja djelatnosti “gradsko ugostiteljstvo”, “robni promet” i “poljoprivreda” ne raspolaže se dodatnim brojem primarnih i sekundarnih pokazatelja. Stoga prikaz politike portfelja proizvoda tih djelatnosti treba prvenstveno temeljiti na nalazima ekonomsko-financijske analize.

Zaključne napomene iz analize tržišta

Hotelijerstvo

Nalazi provedene analize izdvajaju djelatnost hotelijerstva s pripadajućim ugostiteljstvom kao dominantnu u potfelju djelatnosti Društva. Položaj djelatnosti hotelijerstva na matrici uspješnosti izdvaja hotelijerstvo, među ostalim djelatnostima Društva, kao djelatnost sa značajnim tržišnim potencijalom u Istarskoj županiji.

Polozicija hotelijerstva Društva implicira, nadalje, potrebu selektivnog investiranja radi zadržavanja konkurentske pozicije, te ulazak u segmente potrošača s rastućom potražnjom. Naime, nalazi istraživanja upućuju na nužnost veće diferenciranosti turističkog proizvoda Društva, koji se nalazi u zreloj fazi životnog ciklusa, a u cilju veće prilagodbe potražnji i konkurenciji. Navedeno je potrebno realizirati u procesu selektivnog investiranja radi zadržavanja trenutno povoljne konkurentske pozicije u regiji.

U tom smislu treba realno procijeniti domete i mogućnosti samofinanciranja, ali i drugih modaliteta. Podizanje kvalitete usluga pojedinih proizvoda daje, s druge strane, osnovu za prilagodbu novim uvjetima koje traži Zakon o kategorizaciji turističkih objekata, ali i osnovu za argumentirano ostvarenje viših prodajnih cijena, u situaciji konsolidiranja turističke potražnje u Hrvatskoj.

Gradsko ugostiteljstvo i robni promet

Prema nalazima analize djelatnosti “gradsko ugostiteljstvo” iskazuje nižu poslovnu snagu u odnosu na “hotelijerstvo”. Istovjetan nalaz vrijedi i za “robni promet”.

Položaj tih djelatnosti na matrici uspješnosti upućuje na to da je njihov daljnji razvoj potrebno graditi čišćenjem portfelja poslova i otklanjanjem postojećih slabosti, te jačanjem onih poslova čiji rezultati poslovanja daju osnovu za to (ekonomsko-financijska analiza).

Veličina i intenzitet “robnog prometa” unutar poslovnog sustava Društva, govori o izrazitom sinergizmu te djelatnosti s turističkom djelatnosti.

Sustav veleprodaje važna je karika u poslovnom sustavu Društva, jer omogućuje ekonomičniju opskrbu i hotelijerstva i vlastite maloprodaje poslovne jedinice, kako prema veličini prometa, tako i prema položaju na matrici uspješnosti. Stoga je poslovne akcije u tom smislu potrebno usmjeriti na čišćenje portfelja poslova radi stjecanja izvora sredstava za daljnje investiranje.

Rezultati pozicioniranja strateških poslovnih jedinica na razini djelatnosti i proizvoda, te specifična analiza tržišta s eksternim i internim čimbenicima koji utječu na poslovanje i razvoj Društva mogli bi se sažeti na sljedeći način:

- hotelijerstvo se izdvaja kao dominantno u portfelju djelatnosti;
- hotelijerstvu je potrebno selektivno investiranje da bi se i dalje zadržala postojeća pozicija i dala prilika za vodstvo u segmentu;
- nužno je identificirati turistički proizvod Društva;
- gradsko ugostiteljstvo i robni promet usmjeravaju se na izričitiije optimiranje portfelja u vidu različitih oblika zajedničkih ulaganja ili prodaje;
- poljoprivreda i proizvodnja pića kao rubne djelatnosti sustava usmjeravaju se na alternativno različite oblike zajedničkih ulaganja, prodaju, ili se čak dokidaju kao proizvodnje.

5.2.4. Ekonomsko-financijska analiza

Rezultati ekonomsko-financijske analize dani u nastavku usmjeravaju ka kvantitativno obrazloženom odabiru poslovnih i razvojnih ciljeva, te varijantnih politika u procesu optimiranja portfelja Društva. Temeljem podataka o dosadašnjem poslovanju i razvoju utvrđeno je da su i po ekonomskom potencijalu i po učinkovitosti hotelijerstvo i ugostiteljstvo najvažnije djelatnosti Društva. Toj je činjenici prilagođena i cjelovita ekonomsko-financijska analiza.

Za potrebe ekonomsko-financijske analize hotelijerstva izrađena je analiza cijene koštanja s proračunom praga profitabilnosti po svim profitnim centrima-objektima. O tome su podaci navedeni u tablici 21 i 22 te na slici 37 i 38.

Kao što je razvidno iz podataka navedenih u tablici 21 u račun su uzeti ukupni troškovi poslovanja u 1994. godini s podjelom na fiksne i varijabilne troškove, te

prijenosom zajedničkih troškova na pojedine profitne centre. Sukladno potrebi da se proračuna rashodna strana, ona je izražena u proračunu na kraju u jediničnoj vrijednosti po jednom noćenju s jedinicom bruto dobiti u DEM. Taj je podatak iskorišten za ekonomskofinancijsku argumentaciju pri određivanju varijantnih politika u procesu optimiranja portfelja sredstava Društva.

Tablica 21 Struktura fiksnih i varijabilnih troškova u hotelijerstvu po profitnim centrima prema podacima za 1994. godinu u DM

STRUKTURA / PROFITNI CENTAR	EDEN	MON-TAURO	PARK	C. OTOK	KATA-RINA	V. RUBIN	MON-SENA	ADRI-ATIC	PO-LARI	VEŠ-TAR	UKUPNO
A. FIKSNI TROŠKOVI	903394	799998	713203	1257583	360960	1426447	1257516	200315	482903	245397	7647716
1. Amortizacija (100%)	733904	686968	589404	1124251	302526	1222216	1125872	165175	433891	213881	6598088
2. Energija (5%)	17388	13954	8292	9167	3486	16455	9811	3172	5377	3147	90249
3. Nematerijalni troškovi (5%)	27174	17507	17116	18496	9645	37103	21150	2516	6208	3553	160468
4. Usluge (5%)	27116	15413	14410	24021	10947	43688	23345	4420	16835	8038	188233
5. Plaće (10%)	97812	66156	83981	81648	34356	106985	77338	25032	20592	16848	610748
B. VARIJABILNI TROŠKOVI	4052040	2837355	2640316	4380450	1364878	4961061	2806483	756013	975913	555480	25329989
7. Namirnice i piće	1143791	815880	786549	1120751	273794	1282719	654107	219781	133651	60595	6491618
8. Ostali materijali	241438	145343	116311	192548	113072	289582	164548	25913	48973	30165	1367893
9. Energija	330364	265126	157538	174177	66232	312648	186403	60260	102163	59799	1714710
10. Otpis sitnog inventara	48772	26711	40765	24587	11062	48000	18912	7200	3600	6000	235609
11. Usluge	515210	292850	273785	456396	207996	830077	443558	83982	319862	152729	3576445
12. Nematerijalni troškovi	516315	332633	325213	351426	183247	704959	401850	47809	117958	67504	3048914
13. Nab.vrijed. Trgovačke robr	36041	33540	30473	51711	12928	41840	26307	33377	20563	999	287779
14. Rashodi financiranja	47434	41438	22676	973152	49991	88348	27897	1640	1956	167	1254699
15. Izvanredni rashodi	292367	288430	131179	300870	137352	400025	186863	50763	41859	25890	1855598
16. Plaće	880308	595404	755827	734832	309204	962863	696038	225288	185328	151632	5496724
C. UKUPNI TROŠKOVI	4955434	3637353	3353519	5638033	1725838	6387508	4063999	956328	1458816	800877	32977705
D. PRIJENOS ZT DUG	154723	137531	94553	85957	42979	171914	85957	34383	34383	17190	859570
E. PRIJENOS TROŠKOVA SERVISA	158482	140872	96850	88045	44023	176091	88045	35218	35218	17609	880453
F. PRIJENOS TROŠKOVA RZ	442212	393077	270241	245673	122837	491347	245673	98269	98269	49136	2456734
G. PRIJENOS TROŠKOVA DD	273929	243492	167401	152182	76091	304365	152182	60873	60873	30436	1521824
H. SVEUKUPNI TROŠKOVI	5984780	4552325	3982564	6209890	2011768	7531225	4635856	1185071	1687559	915248	38696286
I. BROJ NOĆENJA	110708	118665	57705	109265	44624	261201	144414	11067	186536	78184	1122369
J. MINIMALNA PRODAJNA CJENA	54	38,4	69	56,8	45,1	28,8	32,1	107,1	9	11,7	34,5
K. PROSJEČNA PRODAJNA CJENA	58	21,9	59,7	59	35,8	28,8	35,6	105,1	9,9	11,6	34,2
L. JEDINIČNA BRUTO DOBIT	4	-6,5	-9,3	-9,3	-9,3	0	3,5	-2	0,9	-0,1	-0,3

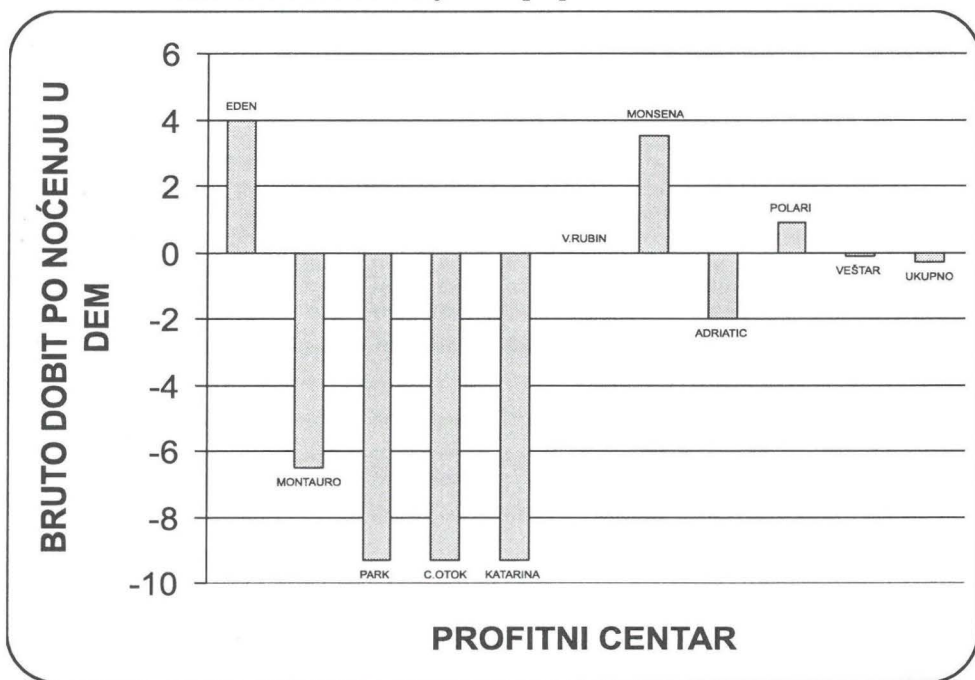
Usporedbom prosječno ostvarene i minimalno potrebne prodajne cijene jednog noćenja po profitnim centrima u "hotelijerstvu" konstatira se da je u četirima od deset profitnih centara jedinična bruto dobit pozitivna, dok je kod ostalih profitnih centara negativna, tj. evidentiran je jedinični gubitak. Odnosi veličina su takvi da se i na razini svih deset profitnih centara u prosjeku pojavljuje mali, ali ipak signifikantni jedinični gubitak, a to implicira i gubitak u poslovanju na razini Društva.

Opća slika učinkovitosti prikazana je i specifičnijom analizom praga profitabilnosti, što prikazuju podaci u tablici 22.

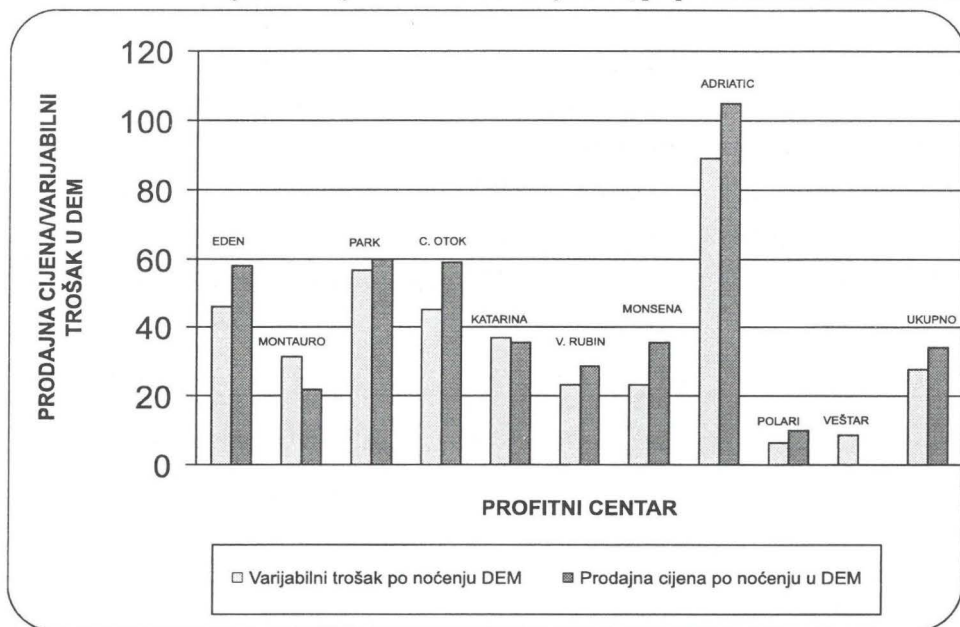
Tablica 22 Struktura cijene koštanja i prag profitabilnosti prema podacima iz 1994. u DM

STRUKTURA / PROFITNI CENTAR	GRAD. UGOS.	RP	PROIZVOD.	HOTELI	ZT U-T	SERVISI	RZ	ZT DD
A. PRIHODI	2107729	42677654	1480656	-	71588	289080	11983	-
B. RASHODI	2336672	41445143	2110907	-	931158	1312863	3911560	-
1. Materijalni troškovi	1783686	37893014	1557806	-	902308	505814	1173774	-
2. Amortizacija	226878	701859	122739	-	-	47229	113918	-
3. Plaće	326102	2850270	430362	-	28850	759820	2623868	-
C. PRIJENOS TROŠKOVA	-	1652804	187940	578582	-	-	-	-
4. ZT U-T	-	-	-	859570	-859570	-	-	-
5. Servisi	-	82141	51189	880453	-	-1023783	-	-
6. RZ	-	13215856	116987	2456734	-	-	-3899577	-
7. ZT DD	-	434807	19764	1521825	-	-	-	-1976396
D. UKUPNI RASHODI	2336672	43297947	2298847	5718582	-	-	-	-

Slika 37 Jedinična bruto dobit hotelijerstva po profitnim centrima



Slika 38 Jedinična cijena i varijabilni trošak hotelijerstva, po profitnim centrima u DEM



Na temelju podataka o ukupnim fiksnim troškovima, te razlike između prodajne cijene i jediničnoga varijabilnog troška proračunati su potrebni minimalni kapaciteti i prag profitabilnosti za svaki analizirani profitni centar. Minimalni broj noćenja i dana korištenja ukazuje na onaj stupanj iskorištenosti kapaciteta po apsolutnim mjerilima koji je dovoljan da se pokriju ukupni troškovi poslovanja, ali bez ostvarenja dobiti.

Kao što je vidljivo iz podataka navedenih u tablici 22, minimalno potrebno iskorištenje raspoloživih kapaciteta različito je po profitnim centrima, a kreće se od 41% u “Veštru” do 81% na “Crvenom otoku”. U prosjeku je potrebno da se kapacitet hotelijerstva na razini Društva iskoristi s oko 53% da bi se ukupnim prihodom pokrili ukupni troškovi. To znači da je potrebno ostvariti oko 1,176.572 noćenja, odnosno imati prosječno 84 dana korištenja. Zanimljivo je, međutim, da je prema podacima navedenima u tablici 22, razlika između jedinične prodajne cijene i jediničnoga varijabilnog troška kod svih profitnih centara pozitivna, osim kod “Katarine” koja svojim poslovanjem ne uspijeva pokriti ni varijabilne, a kamoli još i fiksne troškove.

Premda se mogu staviti primjedbe na reprezentativnost podataka, budući da su iskorištene ekonomsko-financijske veličine iz godine 1994., treba istaknuti da su to provjereni podaci i procjene najbliže stvarnom računu dobiti i gubitka za analiziranu godinu. Osim toga, još jednom se naglašava, da je ovdje prezentirana ekonomsko-financijska analiza s utvrđenim odnosima prodajne cijene, varijabilnih i ukupnih troškova

tek jedna od osnovica za odabir poslovnih i razvojnih ciljeva, te izbor alterativnih politika u procesu optimiranja portfelja Društva.

Odnos prihoda i rashoda u ostalim djelatnostima Društva, s objašnjenjem raspodjele skupine zajedničkih i logističkih troškova na djelatnosti, a kasnije i centre, ilustriran je podacima i proračunom u tablici 23.

Tablica 23 Elementi računa dobiti i gubitka ostalih djelatnosti i profitnih centara s prijenosom zajedničkih i ostalih troškova u DM

STRUKTURA / PROFITNI CENTAR	GRAD. UGOS.	RP	PROIZVOD.	HOTELI	ZT U-T	SERVISI	RZ	ZT DD
A. PRIHODI	2107729	42677654	1480656	-	71588	289080	11983	-
B. RASHODI	2336672	41445143	2110907	-	931158	1312863	3911560	-
1. Materijalni troškovi	1783686	37893014	1557806	-	902308	505814	1173774	-
2. Amortizacija	226878	701859	122739	-	-	47229	113918	-
3. Plaće	326102	2850270	430362	-	28850	759820	2623868	-
C. PRIJENOS TROŠKOVA	-	1652804	187940	578582	-	-	-	-
4. ZT U-T	-	-	-	859570	-859570	-	-	-
5. Servisi	-	82141	51189	880453	-	-1023783	-	-
6. RZ	-	13215856	116987	2456734	-	-	-3899577	-
7. ZT DD	-	434807	19764	1521825	-	-	-	-1976396
D. UKUPNI RASHODI	2336672	43297947	2298847	5718582	-	-	-	-

Kao što je razvidno iz podataka u tablici 23, načinjena je analiza raspodjele ukupnog prihoda s raspodjelom različitih vrsta zajedničkih troškova na pojedine djelatnosti da bi se omogućila sažeta analiza prihoda i rashoda na razini Društva kao cjeline.

Globalni uvid u račun dobiti i gubitka za Društvo kao cjelinu vidljiv je iz podataka navedenih u tablici 24.

Tablica 24 Račun dobiti i gubitaka za društvo po djelatnostima u DM

STRUKTURA / PROFITNI CENTAR	HOTELIJERSTVO I UGOSTITELJSTVO			ROBNI PROMET	PROIZVOD-NJA	SVEUKUPNI PRIHODI I TROŠKOVI
	H-N-K	G. UGOS.	UKUPNO			
A. PRIHODI	38274891	2107729	40382620	42677654	1480656	84540930
1. Materijalni troškovi	20272215	1783686	22055901	37893014	1557806	61506721
2. Amortizacija	6598018	226878	6824896	701859	122739	7649494
3. Plaće	6107472	326108	6433580	2850270	430362	9714212
4. Prijenos troška	5718582	-	5718582	1852804	187940	7759326
B. RASHODI	38696287	2336672	41032959	43297947	2298847	86629753
C. DOBITAK/GUBITAK	-421396	-228943	-650339	-620293	-818191	-2088823

Kao što je vidljivo iz podataka navedenih u tablici 24, iznova se utvrđuje činjenica, da su hotelijerstvo i ugostiteljstvo najvažnije sastavnice poslovanja u Društvu. Te djelatnosti, naime, nose oko 69% svih plaća, 90% amortizacije i oko 76% svih zajedničkih troškova u poslovnom sustavu kao cjelini, što nesumnjivo treba imati u vidu pri donošenju sudova o učinkovitosti.

Podaci u tablici 24 ukazuju i na to da se kod svih djelatnosti temeljem procjena za 1994. godinu mogu očekivati gubici, dakako, na razini pune cijene koštanja, koja podrazumijeva i uračunavanje iznosa amortizacije.

U kasnijem zaključivanju o redosljedu potrebnih poslovnih i razvojnih akcija, vjerojatno će jedna od zadaća biti i racionalizacija troškova. Na to upućuje i dosta visok udio zajedničkih troškova Društva kao sustava. Oni u masi ukupnih rashoda poslovanja imaju udio od oko 9%. Pritom treba naglasiti da je to udio u svim rashodima s uključenim iznosom amortizacije i nabave vrijednosti troškova robe. Ako bi se iz obračuna isključila nabavna vrijednost trgovačke robe samo u djelatnosti "robnoga prometa", došlo bi se do udjela spomenutih zajedničkih troškova Društva od visokih 16%.

Ovdje je riječ o troškovima servisa, Društva u cjelini i osobito Radne zajednice. To svakako jesu logistički troškovi sustava, ali ih je potrebno podvrći posebnoj provjeri budući da imaju znatan udio u ukupnim troškovima poslovanja.

Dinamička analiza temeljena je na novčanim tokovima čiji je reprezentant račun dobiti i gubitka u sljedeće četiri godine, a naveden je u tablici 25.

Tablica 25 Račun dobiti i gubitka u 000 DM

STRUKTURA/ PROFITINI CENTAR	1995.	1996.	1997.	1998
A. PRIHODI	92516,54	98067,52	103951,56	110188,62
1. Materijalni troškovi	6897,52	73118,29	77505,38	82155,67
2. Amortizacija	8435,23	8435,23	8435,23	8435,23
3. Plaće	13001,31	12508,37	12015,43	11553,30
B. UKUPNI RASHODI	90416,06	94061,89	97956,04	102144,2
C. BRUTO DOBIT	2100,48	4005,63	5995,52	8044,42
4. Porezi i doprinosi	525,12	1001,41	1498,88	2011,10
D. NETO DOBIT	1575,36	3004,22	4496,64	6033,32

Ukupni prihodi tijekom analizirane četiri godine daju se na prosječnom ukupnom prihodu za sve tri temeljne djelatnosti, i to s pretpostavkom da će biti moguće bez dodatnih investicija promijeniti relativnu cijenu prodaje na taj način da se izmijeni struktura gostiju i tako smanji visok postotak popusta na ugovorenu cijenu koji je bio karakterističan u 1994. godini. Osim toga, predviđeno je postupno oslobađanje od nekih aktivnosti i time smanjenje broja zaposlenih. Sukladno tome su procjenjivani i korespondirajući materijalni i ostali troškovi te plaće radnika.

Kao što je razvidno iz retka D. u tablici 25, iznosi neto dobiti u svim su godinama pozitivni i upućuju na pozitivno poslovanje. Budući da je u strukturi izvora sredstava uglavnom riječ o vlastitim sredstvima, rashodi poslovanja nisu opterećeni financijskim rashodima, a i ono malo postojećih financijskih rashoda neizravno je uključeno prethodno izvedenim proračunom ostalih troškova. Evidentno je da se uspješnost poslovanja u analiziranim godinama zapravo temelji na racionalizaciji fiksnih troškova, tj. posljedica

je višeg stupnja iskorištenja kapaciteta, a očekivana se likvidnost najvećim dijelom temelji na iznosima amortizacije.

Statički procijenjena profitabilnost, kao odnos bruto dobiti i vrijednosti osnovnih i obrtnih sredstava, ispod je 2% u, primjerice, 1996. godini. U cjelini analitičkog vijeka mjereno internom stopom rentabilnosti, profitabilnost uložениh sredstava ne prelazi 2.4%. To se ocjenjuje vrlo niskim, premda je i procijenjena vrijednost Društva koja je uzeta u račun nerealno visoka.

Rezultati provedenih analiza, ukazuju dakle, na nužnost takva strukturnog prilagođivanja koje će ići smjerom optimiranja raspoloživog portfelja i strukturnog prilagođivanja izmijenjenoj funkciji cilja poslovanja Društva, a to je povećanje njegove vrijednosti profitabilnim ulaganjem stvorene akumulacije.

5.2.5. Razvojna i poslovna strategija

Razrada razvojne i poslovne strategije strukturirana je na način da se prikazuju strateški ciljevi razvoja tvrtke u okviru mogućnosti i ograničenja u razvoju, te se na osnovi toga izvode poslovni ciljevi.

Strateški cilj razvoja

Pod strateškim ciljem razvoja podrazumijeva se povećanje tržišne vrijednosti Društva. Povećanje tržišne vrijednosti Društva temelji se na:

- korištenju komparativnih prednosti,
- minimiziranju negativnih čimbenika i ograničenja,
- optimiranju strukture i veličine portfelja,
- profitabilnosti korištenja vlastitih i tuđih sredstava u projektima iz investicijskog portfelja.

Pritom se uvažavaju prostorni i vremenski horizonti s identificiranim ograničenjima, a svaka praktična poslovna i razvojna akcija usmjerena je na utvrđeni temeljni strateški cilj: povećanje vrijednosti Društva.

Prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju

Na temelju provedene analize dosadašnjeg razvoja i sadašnjeg stanja Društva identificirani su čimbenici s pozitivnim i negativnim značajkama glede razvojnih mogućnosti i razvojnih sposobnosti. U tome se pogledu kao pozitivni čimbenici ističu:

- tržišni ugled,
- imovina,
- vlasnička struktura,
- renta,
- kontrola i
- kadrovi;

a kao negativni čimbenici:

- imovina,
- vlasnička struktura,
- financijska sredstva i
- kadrovi.

Svoje razvojne mogućnosti Društvo temelji na dosegnutom tržišnom ugledu, raspoloživoj imovini, strukturi vlasništva, prirodnoj i položajnoj renti kao objektivnim čimbenicima na jednoj strani, a svoje razvojne sposobnosti na dosegnutoj razini kontrole menadžmenta nad Društvom, na drugoj strani.

Činjenica je da se imovina, struktura vlasništva i kadrovi označuju i pozitivnim i negativnim čimbenicima. Imovina se smatra pozitivnim čimbenikom budući da je objektivni preduvjet poslovanja i razvoja. Struktura imovine, međutim, namjenski je disperzirana i vrijednosno nerealno procijenjena, te se u tome pogledu smatra i negativnim čimbenikom.

Struktura vlasništva pozitivan je čimbenik, budući da Društvo u strukturi izvora pretežitim dijelom ima vlastita sredstva, tj. kapital dioničara. No, struktura vlasništva je i negativan čimbenik budući da je još uvijek oko 40% vlasništva u rukama države. Uz to, postoji tendencija odustajanja malih dioničara od otplate upisanih dionica, a to znači da bi država mogla i povećati svoj udio u vlasništvu, a time i usporiti nužan proces privatizacije.

Kontrola menadžmenta nad Društvom pozitivni je subjektivni čimbenik što održava pozitivnu stranu djelovanja raspoloživih kadrova. U strukturnom pogledu, međutim, stručni se kadrovi smatraju jedinim od bitnih poslovnih i razvojnih ograničenja budući da izmijenjeni uvjeti poslovanja i tržištu prilagođeno restrukturiranje Društva zahtijevaju specifične profile kadrova. Ponuda je takvih kadrova oskudna.

Poslovni i razvojni ciljevi

Svrhovitost analize dosadašnjeg razvoja i sadašnjeg stanja ogleda se u mogućnosti da se na temelju dobivenih rezultata utvrde poslovni i razvojni ciljevi Društva. Ovdje utvrđeni poslovni i razvojni ciljevi praktični su okvir za operacionalizaciju pojedinačnih i izvedbeno orijentiranih poslovnih i razvojnih pothvata. Sukladno strateškom cilju razvoja, tj. nastojanju da se poveća vrijednost Društva, pojedinačni poslovni i razvojni pothvati trebaju biti odraz odabira najpovoljnijih varijanti upotrebe resursa.

Pritom se uvažava postojeća situacija, praktično već napravljeni koraci u tom pogledu, te razina spoznaje o pravcima, vremenu, načinu, intenzitetu i mjestu razvoja. Riječ je zapravo o opredjeljenjima kao okvirima poslovnog i razvojnog odlučivanja u zadanim gospodarsko-sistemskim i gospodarsko-političkim uvjetima.

Pod poslovima i razvojnim ciljevima koji su na crti ostvarenja strateškog cilja podrazumijvaju se sljedeći ciljevi:

- pozicionirati turistički proizvod na razinu koja održava komparativne prednosti, njegovu prepoznatljivost i usklađenost s identificiranim tržišnim segmentom;
- kontinuirano podizati kvalitetu turističkog proizvoda, koji se smatra polazištem u operacionalizaciji svih poslovnih i razvojnih aktivnosti;
- hotelijerstvo i ugostiteljstvo zadržati kao stalnu stratešku orijentaciju, te sukladno tome prilagoditi sve praktične i razvojne aktivnosti u ostalim djelatnostima Društva;
- u robnom prometu zadržati potpunu poslovnu i razvojnu kontrolu nad ulaznim dijelom, tj. nabavom, te u maloprodaji onaj dio koji se odnosi na maloprodaju prehrambenih proizvoda;
- poljoprivrednu proizvodnju usmjeriti na kooperaciju;
- proizvodnju alkoholnih i bezalkoholnih pića napustiti kao djelatnost.

Temeljnim poslovnim i razvojnim ciljem smatra se povećanje vrijednosti Društva prodajom i razvojem turističkog proizvoda, te s time usko povezanoga profitabilnog poslovanja hotelijerstva i ugostiteljstva. U tom se pogledu hotelijerstvu i ugostiteljstvu "prilagođuju" "robní promet" i "prerada" kao komplementarni dijelovi Društva u cjelini.

Vodeći brigu o vlastitim razvojnim mogućnostima i sposobnostima, te uvažavajući razvojna opredjeljenja Hrvatske u cjelini, potrebno je poboljšati strukturu turističkog proizvoda, nastaviti s uvođenjem europskih standarda, te naglašeno praktično primjenjivati značajke prepoznatljivosti turističkog proizvoda rovinjskog prostora kao turističke destinacije. Polazište su za to zahtjevi prodajnog tržišta kojem treba prilagoditi aktivnu ponudu. Poslovno sagledavano, ponuda koja je aktivna i koja se stalno prilagodava ne udovoljava samo postojećoj potražnji već strukturno, količinski i kvalitativno stvara novu potražnju.

Turistički se proizvodi strukturiraju i razvijaju tako da se svaki od njihovih sastavnih dijelova uobličuje i nudi kao sam za sebe tržišno prepoznatljiv, ali istodobno i "ugrađen" u cjelinu proizvoda rovinjskog prostora kao turističke destinacije. Uz standard koji se može naći i kod konkurencije proizvod se nadopunjuje i specifičnostima kojih u drugim nema.

Društvo zadržava dio djelatnosti "robnoga prometa". U tome zadržava potpunu poslovnu i razvojnu kontrolu nad ulaznim dijelom cjelovitoga poslovnog procesa, tj. nabavom. U organizacijskom smislu razvijen, a u funkcionalnom smislu strukturno prilagodljiv Distribucijski centar "označava ulaz svih potrebnih materijalnih" *inputa* za nesmetano i sezonskim oscilacijama opterećeno poslovanje Društva. Cjelovita i djelatna kontrola ulazne strane poslovnog procesa temelj je racionalizacije troškova, tim prije

kada se zna da najveći dio nabavljenih *inputa* može i treba biti standardiziran prema strukturi i kvaliteti, ovisno o njegovoj kasnijoj kategorijalnoj uporabi.

Pored temeljne funkcije nabave, Distribucijski centar ishodište je i za doradne kapacitete kojima se povećava dodatna vrijednost trgovačke robe, oplemenjuje ponuda, povećava tržišna konkurentnost i vrijednost Društva u cjelini.

Maloprodaja prehrambenih proizvoda zadržava se u cjelini u vlasništvu, a ostali se dijelovi "maloprodaje" usmjeravaju na sustav franšizinga s utvrđenim standardima radi tržišne prepoznatljivosti, te na zakup i prodaju.

Poljoprivredna proizvodnja usmjerava se na kooperaciju. Uzimajući u obzir novu zakonsku regulativu glede zemljišta, te vodeći brigu o optimiranju poslovanja u cjelini, strateško je opredjeljenje u razvoju kooperacije s trendom formiranja obiteljskih gospodarstava. Utkana u prepoznatljivi turistički proizvod, ona se mogu razvijati ne samo kao jednostavni prizvođači poljoprivrednih proizvoda, već i kao ponuđači dijelova cjelovitoga turističkog proizvoda.

Pritom se naglašava važnost ujednačavanja standarda proizvoda i organizacije kooperacije koja treba biti u funkciji razvoja sustava kao cjeline. To samo znači da je kreativni posao u tom pogledu dodijeljen "menadžmentu" sustava, a izvodački dio temeljen na konkurenciji, ostavljen je obiteljskim gospodarstvima.

U ovom dijelu nastoji se i dalje voditi još veća briga i o vinogradarstvu što bi trebalo rezultirati ne samo učinkovitošću i ekskluzivnom proizvodnjom vina, već i postizanjem marketinške specifičnosti ukupne ponude turističkog proizvoda.

Proizvodnja alkoholnih i bezalkoholnih pića napušta se kao dio djelatnosti. Zbog malih i zastarjelih kapaciteta, a uzimajući u obzir vlastita financijska ograničenja te ostale poslovne i razvojne prioritete, obje proizvodnje treba alternativno sagledati glede optimiranja portfelja kao one koje se prodaju ili daju u zakup, tj. potpuno ukidaju kao djelatnost u Društvu.

Temeljni preduvjeti ostvarenja poslovnih i razvojnih ciljeva

Da bi se utvrđeni poslovni i razvojni ciljevi mogli ostvariti, potrebno je osigurati i uvjete koji su sadržani u sljedećem:

- obnoviti statički procijenjenu vrijednost s početkom pretvorbe Društva;
- posebnu pozornost posvetiti izboru kadrova svih razina menadžmenta;
- ujednačiti i Društvu kao cjelini prilagoditi integralnu informaciju;
- operacijskim istraživanjem analizirati varijantne poslovne odluke;
- predinvesticijskim i investicijskim projektima rangirati prioritete;
- organizaciju postaviti u funkciju uspješnog poslovanja i razvoja.

Potrebno je obnoviti procjenu vrijednosti Društva. Sadašnja knjigovodstvena vrijednost na razini je procijenjene tržišne vrijednosti Društva s početka pretvorbe i

privatizacije. Budući da je polazna procjena vrijednosti obavljena primjenom statičkoga metodološkog pristupa, te da u ratnim godinama praktično nije bilo poslovanja, smatra se da je vrijednost Društva precijenjena.

Svrhu novog vrednovanja Društva ne treba sagledavati kao pojednostavljenu pripremu za prodaju. Prodaja dijelova ili cjeline Društva tek je jedan od načina optimalnoga korištenja raspoložive imovine. Obnovljenu vrijednost Društva treba razumijevati kao kvantitativnu osnovicu i mjeru pregovaračke snage u različitim poslovnim pothvatima, te razradi varijantnih prijedloga profitabilnoga korištenja raspoložive imovine.

Budući da su prilike u okruženju nepovoljne, a Društvo se suočava i s unutrašnjim strukturnim problemima racionalizacije poslovanja i individualiziranja odgovornosti za poslovne i razvojne odluke, vlasnicima se ne preporučuje prepustiti tržištu procjenjivanje vrijednosti Društva. U sadašnjim prilikama ostvariva tržišna vrijednost Društva bila bi niža od one koja se može postići u srednjem roku dodatnim ulaganjem u profitabilne projekte. Uz to, treba očekivati u srednjem roku i poboljšanje tržišnih prilika koje same po sebi mogu pridonijeti uspješnijem poslovanju, a time i povećanju vrijednosti Društva. Za to se optimiranje veličine i strukture portfelja Društva smatra bitnim uvjetom. Objektiviziranje izbora rukovodećih i stručnih kadrova, transparentnost poslovanja i kontinuirana obnova znanja također su jedan od najvažnijih uvjeta. Struktura poslovanja, te s njome usko povezani pojedinačni poslovi i zadaci svakoga radnog mjesta predodređuju i izbor kadrova. To samo znači da se slijedi načelo o izboru odgovarajućih kadrova za unaprijed utvrđene poslove i zadatke. Objektiviziranje kadrovske strukture temeljeno je, dakle, na potrebama poslovanja i razvoja sustava, a ne obrnuto.

Transparentnost poslovanja i razvoja, kako po vertikalnim, tako i po horizontalnim vezama, preduvjet je učinkovite organizacije s podjelom odgovornosti za odluke i izvršenja pojedinih poslova i zadaća.

Osobita briga vodi se o kontinuiranoj inovaciji znanja stručnjaka, te razvijanju oblika stimulacije za učenje. U tom pogledu komplementarno i sukladno konkretnim potrebama potrebno je osigurati transfer odgovarajućih znanja i tehnologija (*know-how*).

Važan je preduvjet u tom pogledu postići ujednačenu i sustavu integralno orijentiranju informatizaciju. U procesu strukturne prilagodbe potrebno je obaviti cjelovitu informatizaciju poslovanja i razvoja kao osnovice pravodobnoga i argumentiranog odlučivanja.

Integralna informatizacija pretpostavlja umreženje sustava po profitnim centrima i šifriranje odgovornosti pristupa pojedinim dijelovima datoteka, glede fizičkih i financijskih veličina. Osnovicu odlučivanja čine sažeta, argumentirana i jasna, a prije

svoga standardizirana i prepoznatljiva izvješća za različite segmente poslovanja, razine odlučivanja i razdoblja.

Da bi se poslovne i razvojne odluke donosile u smanjenom intervalu rizika, potrebno je svaki pojedinačni pothvat analitički razraditi na temelju standardiziranoga metodološkog postupka kao preinvesticijsku i investicijsku studiju. Rangiranje razrađenih poslovnih i razvojnih pothvata, tj. investicijskih projekata slijedi načelo optimiranja portfelja.

Organizacijska rješenja su u fazi razvoja. Razvitak organizacijskog ustrojstva sustava slijedi tek nakon što se operativno razradi razvojna strategija i utvrdi struktura poslovanja, a na mikrorazini detaljno razrade poslovi i zadaci svakoga radnog mjesta. Slijedi se načelo da formalno-pravni oblik organizacije treba biti u funkciji razvoja, a ne obrnuto.

5.2.6. Politika i optimiranje portfelja

O važnosti politike optimiranja portfelja

Politika portfelja i optimiranje njegove veličine i strukture smatra se jednom od najvažnijih sastavnica poslovne i razvojne strategije. Provedena analiza tržišta i ekonomsko-financijska analiza ukazale su na određene prednosti i ograničenja u poslovanju i razvoju. Pri utvrđivanju prednosti i ograničenja koja mogu biti važna za poslovanje i razvoj Društva u budućnosti, struktura i veličina imovine pokazala se kao prednost, ali i kao nedostatak.

Načelno i neovisno o primjedbama na račun načina proračunavanja vrijednosti poduzeća s početkom pretvorbe i privatizacije, može se reći da Društvo raspolaže sa značajnom imovinom, kao reprezentantom ekonomskog potencijala. Ideja svakog optimalno balansiraniog portfelja te sredstava i izvora njegova je disperzija na različite djelatnosti — ulaganja i izvore financiranja. Disperzija portfelja u načelu smanjuje sistematski rizik, te se, načelno govoreći, i u tom pogledu struktura imovine Društva ocjenjuje kao njegova poslovna i razvojna prednost. Uz odgovarajuću poslovnu i razvojnu politiku, dakako, utvrđeni ekonomski potencijal temelj je pregovaračke snage prema tržišnom okruženju. Raspoloživa imovina osim toga najvećim je dijelom pokrivena vlastitim izvorima financija, te se i s gledišta strukture izvora financiranja ocjenjuje čimbenikom poslovne i razvojne prednosti jer u sebi sadržava i dugoročnost financiranja.

No, strukturna analiza djelatnosti koje su još uvijek u sastavu Društva upozorila je na potrebu njihove pojedinačne analize sa svrhom ocjenjivanja opravdanosti njihova zadržavanja ili njihova napuštanja kao djelatnosti. Različite djelatnosti u Društvu možda

su u prijašnjem razdoblju netržišnih struktura te drugačije uloge i pozicije Društva u gospodarskom i društveno-političkom okruženju imale značajke disperzije rizika. Činjenica je, međutim, da su ne samo društvenopolitičke, već prije svega gospodarske promjene u okruženju takve da bi zadržavanje iste strukture djelatnosti u Društvu bilo njegovo poslovno i razvojno ograničenje. Tržišna i ekonomsko-financijska analiza pokazale su, naime, da sve djelatnosti nemaju identičnu poslovnu i razvojnu perspektivu. Ako nema stvaranja profita kao materijalne osnove reinvestiranja i time povećanja vrijednosti Društva, gubi se i strateška orijentacija njegova postojanja.

Cilj optimiranja portfelja

Uzimajući u obzir, dakle, strateški cilj poslovanja i razvoja kao povećanje vrijednosti Društva, utvrđeno je da postojeća struktura portfelja ima u "Jadran-turistu" prevelik stupanj disperzije, a da bi se i dalje mogao učinkovito iskorištavati uz nepovoljno ocijenjene tržišne perspektive, te s postojećom kadrovskom i organizacijskom strukturom. Stoga se kao jedan od najvažnijih i to izričito izvedbeno orijentiranih ciljeva smatra optimiranje portfelja raspoloživih sredstava Društva.

Kada je riječ o optimiranju portfelja sredstava, ono se provodi u smjeru zadovoljenja kriterija njihove profitabilne uporabe. Provedenom je analizom utvrđeno da se vlastita profitabilna uporaba sredstava Društva najbolje može ostvariti u turističkoj djelatnosti. To znači da se razvoj hotelijerstva i ugostiteljstva ističe kao temeljni poslovni i razvojni cilj i materijalna pretpostavka povećanja vrijednosti Društva. Od ostalih djelatnosti Društva zadržavaju se oni njihovi dijelovi koji su na crti strateškog opredjeljenja u razvoju, a to je turizam.

Cilj optimiranja portfelja Društva je, dakle, utvrđivanje optimalne veličine i strukture Društva koje će, s usmjerenjem na razvoj turizma kao relativne komparativne prednosti Rovinja, uzeti u obzir ograničenja glede njegovih raspoloživih razvojnih mogućnosti i razvojnih sposobnosti.

Na postojećoj razini spoznaje o praktično izvodljivim poslovima i razvojnim pothvatima nije moguće utvrditi, sa zadovoljavajućim stupnjem pouzdanosti, jednoznačnu politiku ili čak odluku o tome što učiniti s pojedinim dijelovima ukupnog portfelja sredstava u Društvu. Stoga se u tom pogledu više govori o alternativnim politikama optimiranja, a manje o izvedbeno orijentiranim projektima. Za takvo je razmišljanje potrebno obaviti detaljnu mikroekonomsku analizu svakoga pojedinog i potencijalno izvodljivog pothvata na razini predinvesticijske i investicijske studije. To se smatra jednom od temeljnih aktivnosti menadžmenta u procesu strukturne prilagodbe tijekom budućeg razdoblja.

Kao što je razvidno sa slike 39, utvrđene su politike portfelja sredstava Društva po djelatnostima, profitnim centrima i objektima u procesu optimiranja njegove strukture i veličine. Provedenom tržišnom i ekonomsko-financijskom analizom dobivene su kvantitativne podloge za politike portfelja. U tome pogledu posebice se ističu politike:

- zadržavanja objekata u cjelini u vlasništvu;
- različiti oblici zajedničkih ulaganja;
- zakup;
- franšizing;
- prodaja.

Svi objekti za koje vrijedi politika njihova zadržavanja u cjelini u vlasništvu Društva smatraju se dijelovima portfelja kojima se može učinkovito upravljati. U te objekte isplati se samostalno investirati, a investicije financirati kreditima. To znači da se kod takvih objekata, s politikom njihova zadržavanja u vlasništvu, osobita briga vodi o načinu financiranja poslovanja i razvoja. Prednost se daje kreditiranju kako se ne bi promijenila struktura vlasništva. To se ocjenjuje kao bolji izbor za sadašnje vlasnike jer bi dodatnim emisijama dionica moglo doći do promjene strukture i dodatnog povećanja vrijednosti Društva.

Drugi najvažniji tip politike optimiranja strukture i veličine portfelja sredstava u Društvu je politika različitih oblika zajedničkih ulaganja, neovisno o mogućim ishodima po novu strukturu vlasništva. Na toj razini spoznaje ne ulazi se u specifično opredjeljivanje o podvarijantama zajedničkih ulaganja budući da još uvijek nisu operacionalizirana zakonska pravila ponašanja glede prirodne i položajne rente, te naknade za korištenje pomorskog dobra. Koncesionarska prava i naknade s time u vezi bitni su sastavni dijelovi svih izvedbeno orijentiranih pothvata, standardno obrađenih u predinvesticijskim i investicijskim studijama, te bi bilo kakvo specifično opredjeljivanje bilo preuranjeno. Uz to, treba istaknuti da identifikacija potencijalnih partnera za zajednička ulaganja po odabranim objektima može rezultirati i dodatnim informiranjem o drukčijim oblicima suradnje od onih koje bi se ovdje mogle jednostavno nabrojiti. Inicijative za zajedničkim ulaganjem mogu doći i od potencijalnih partnera što opet sa svoje strane mijenja strategiju i taktiku nastupa.

Zakup i franšizing oblici su politike optimiranja portfelja kojima se pridaje veća važnost u dijelu ugostiteljstva, maloprodaje, te proizvodnih djelatnosti. Ocjenjuje se da će zakup biti jednostavnije provesti nego franšizing budući da izgradnja standardiziranog i prepoznatljivog te strukturno vrlo složenoga turističkog proizvoda rovinjskog prostora kao temelja za franšizing, zahtijeva najmanje srednji rok.

O prodaji pojedinih dijelova Društva, tj. objekata, kao alternativnoj ili izričitoj politici u procesu optimiranja portfelja sredstava Društva, treba govoriti u cilju prikupljanja

sredstava za novo investiranje u objekte koji se zadržavaju u vlasništvu ili povećanja udjela u objektima za koja je predložena politika različitih oblika zajedničkih ulaganja. Prodaja je svakako jedan od načina da se unovči dio imovine, a dobivena likvidna sredstva iskoriste za dodatna ulaganja u osnove objekata koji ostaju u vlasništvu ili kao trajni izvor profitabilno uloženi obrtni sredstava. Prodaja ne bi smjela biti sama sebi svrhom. Uvijek treba razmišljati u terminima alternativne upotrebe, te se i ovdje politika prodaje razumijeva kao sastavnica razvojne politike, tj. omogućavanja ne samo kvantitativnog rasta, već i kvalitativnog razvoja.

Djelatnostima, profitnim centrima i objektima Društva pridijeljene su različite politike optimiranja portfelja, ali i različiti vremenski horizonti njihova ostvarenja. O prilikama u okruženju najvećim će dijelom ovisiti dinamika ostvarenja postavljenih ciljeva, te s time u svezi i realizacija varijantnih politika optimiranja portfelja sredstava Društva. U tome se posebice ističe važnost pripremanja izvedbeno orijentiranih pothvata, a to znači izradu predinvesticijskih i investicijskih studija za svaki od njih, kako bi se poslovne i razvojne odluke donosile u smanjenom intervalu rizika. Vrijeme je bitna komponenta svakoga poslovnog plana, a kada je riječ o ovdje izloženoj politici portfelja sredstava, onda se i vremenski horizont daje kao alternativni budući da o konkretnim okolnostima ovisi kakav će on biti.

Činjenica je, međutim, da se u pogledu vremenskog horizonta ipak izrijeком spominju kratki, srednji i dugi rok, što je na ovoj razini spoznaje dovoljno operativno da bi menadžment mogao pripremiti i konkretne odluke u smjeru optimiranja portfelja sredstava.

Uzimajući u obzir dosadašnje trendove razvoja, proživljene ratne neprilike, naslijeđene probleme i aktualnu situaciju, svi poslovni i razvojni naponi usmjeruju se u srednjem roku na proces razvojne sanacije. Pod razvojnom sanacijom podrazumijeva se obnova onih dijelova Društva za koje postoje identificirane prilike profitabilnog poslovanja i s time povećanje vrijednosti imovine vlasnika. Specifična dodatna ulaganja u ozdravljenje pojedinih dijelova Društva smatraju se neophodnima, budući da se čak ni jednostavno održanje pozicije na tržištu ne može očekivati bez znatnih ulaganja u obnovu objekata i povećanja kvalitete ukupne ponude. Ozdravljenje se u spomenutom pogledu smatra ne samo unapređenjem poslova, već zapravo razvojem, a upravo proces optimiranja strukture i veličine portfelja sredstava Društva bitna je sastavnica takva procesa strukturnog prilagođivanja.

Činjenica je da odabrane politike portfelja povratno djeluju na organizacijska rješenja te će stoga biti nužno orijentirati se na izgradnju nove organizacijske strukture. Koji će se tip konačne organizacijske strukture Društva odabrati, ovisit će o prihvaćenoj politici portfelja, izgradnji vlastita menadžmenta, razini internacionalizacije poslovanja,

te gospodarskim i društveno-političkim impulsima koji pristižu iz okruženja, odnosno razini kojom se Društvo u svom poslovanju približava optimalnim učincima.

Zaključna razmatranja uz operacionalizaciju strateškoga poslovnog plana

Premda je već na prethodnim stranicama ovog rada navedeno sve ono što može biti i jest praktična orijentacija za operativno odlučivanje menadžmenta o budućim poslovnim i razvojnim koracima Društva, ovdje se u vidu zaključaka sabiru bitni rezultati cjelovite tržišne i ekonomsko-financijske analize kako bi se još jednom naglasila izvedbena orijentiranost provedenog istraživanja.

Navedene tvrdnje, opredjeljenja i izričiti stavovi glede budućeg poslovanja i razvoja Društva, koji su navedeni na prethodnim stranicama ovog rada, sažetak su cjelovitog sadržaja istraživačkog projekta “Program strategije razvoja, restrukturiranja i privatizacije Poduzeća X”, te se smatraju faznim rezultatima rada i kvantitativnom osnovicom za donošenje praktičnih poslovnih i razvojnih odluka menadžmenta Društva. Kada se ističe faznost, ukazuje se na potrebu realnosti u očekivanju rezultata u različitim rokovima — kratkom, srednjem i dugom, a kada se ističe kvantitativna osnovica, tada se pak ukazuje na stvarnu pouzdanost kvantifikacija koje su bile temelj donošenja sudova o potencijalnoj uspješnosti, te poslovnim i razvojnim perspektivama Društva. Stoga je ukupnost izloženih rezultata istraživanja potrebno sagledavati kao temelj za kreativno poslovno i razvojno odlučivanje, a manje kao gotovu recepturu provođenja poslovnih i razvojnih odluka koja bi u potpunosti isključila rizike.

U zaključku se posebice ističe važnost strateškog cilja razvoja, a on je kvantitativno mjerljiv kao povećanje vrijednosti Društva.

Navedeni strateški cilj razvoja označava zapravo u tržišnom gospodarstvu prepoznatljivu razvojnu ambiciju koja se u izvedbenom pogledu pretvara u razvojnu akciju onda kada za to postoje odgovarajući uvjeti.

Provedbena tržišna i ekonomsko-financijska analiza pokazala je da za ostvarenje strateškog cilja razvoja zaista postoje razvojne mogućnosti. Realnost ostvarenja strateškog cilja temelji se na:

- korištenju komparativnih prednosti,
- minimiziranju negativnih čimbenika i ograničenja,
- optimiranju strukture i veličine portfelja sredstava,
- profitabilnom korištenju vlastitih i tuđih sredstava u projektima iz investicijskog portfelja.

Ostvarenje strateškog cilja razvoja, a time i olakšanje trženja te cjelovite privatizacije Društva, temelji se na uspješnoj realizaciji sljedećih poslovnih i razvojnih ciljeva:

- pozicioniranju turističkog proizvoda na razini koja odražava njegove komparativne prednosti, prepoznatljivost i usklađenost s identificiranim tržišnim segmentom;
- kontinuiranom podizanju kvalitete turističkog proizvoda koji se smatra polazištem u operacionalizaciji svih poslovnih i razvojnih aktivnosti;
- zadržavanju hotelijerstva i ugostiteljstva kao stalne strateške orijentacije, te sukladno tome prilagođivanju svih praktičnih poslova i razvojne aktivnosti u ostalim djelatnostima Društva;
- u robnom prometu zadržavanju potpune poslovne i razvojne kontrole nad ulaznim dijelom, tj. nabavom, te u maloprodaji onoga koji se odnosi na maloprodaju prehrambenih proizvoda;
- usmjeravanju poljoprivredne proizvodnje na kooperaciju;
- napuštanju proizvodnje alkoholnih i bezalkoholnih pića kao djelatnosti.

U izvedbenom smislu svaki od navedenih poslovnih i razvojnih ciljeva ostvaruje se u kratkom i srednjem roku, a operacionalizira se kao informacijsko-dokumentacijska osnovica u vidu razrađenih predinvesticijskih i investicijskih studija. One tako postaju temeljem za donošenje pozitivnih ili negativnih investicijskih odluka. Pritom se vodi briga o tome da se razvojna ambicija prezentira u predinvesticijskim i investicijskim studijama kao ostvarljiva akcija, a ne kao deklarativno izražavanje želja. Razvojna ambicija uvijek mora proći provjeru razvojnih mogućnosti i sposobnosti.

Činjenica je da Društvo ima nekoliko pozitivnih unutarnjih čimbenika koji utječu na strateška opredjeljenja, a to su tržišni ugled, upotrebna vrijednost raspoložive imovine, prirodna i lokacijska renta, dobra kontrola menadžmenta nad Društvom i djelomično stručni kadrovi. Isto tako, treba uzeti u obzir i negativne čimbenike, a to je struktura vlasništva i nezadovoljavajući stupanj privatiziranosti, nedostatak vlastite akumulacije, te precijenjena vrijednost i visok stupanj otpisanosti imovine.

Budući da se uz navedene unutarnje čimbenike pojavljuju i vanjski na koje Društvo nema utjecaja, potrebno je i o njima voditi brigu pri konačnom utvrđivanju praktičnih i djelatno usmjerenih poslovnih i razvojnih pothvata. Vanjski čimbenici uglavnom nisu povoljni, a mogli bi se sažeti u dva čimbenika, i to: otežanoj pregovaračkoj sposobnosti na domaćem i posebice stranom tržištu te nedorečenostima institucionalnih okvira koji impliciraju nervozu, površnost i kratkoročnost u pripremi i provođenju poslovnih i razvojnih odluka.

Kombiniranje različitih politika s portfeljom sredstava Društva treba rezultirati u identificiranim pojedinačnim poslovnim i razvojnim pothvatima. Tu se posebice ističe važnost smanjivanja rizika izvodljivosti svakoga pojedinačno identificiranoga poslovnoga i razvojnog pothvata. Stoga se još jednom, kao jedan od temeljnih uvjeta ostvarenja poslovnih i razvojnih ciljeva, nameće potreba analitičke i mikroekonomske razrade prihvaćene politike optimiranja portfelja na razini predinvesticijskih studija pojedinačnih

pothvata. Razrađene preinvesticijske i investicijske studije potrebno je rangirati, te ih nakon utvrđenih prioriteta početi izvoditi.

Poslovne i razvojne odluke ne bi se smjele donositi ishitreno i pod utjecajem trenutačnih okolnosti, već na temelju pouzdanih informacijsko-dokumentacijskih osnovica. U tom pogledu, razlikuje se aktivan i pasivan stav glede poslovanja i razvoja. Pod aktivnim stavom podrazumijeva se samostalan rad na pripremi i razradi ponude vlastitih ideja i projekata, što ujedno znači i mnogo jaču pregovaračku sposobnost u bilo kojim vidovima zajedničkih ulaganja ili drugih odnosa s odabranim partnerima. Pod pasivnim stavom glede poslovanja i razvoja podrazumijeva se čekanje da inicijativa dođe od drugih, a to u pravilu znači smanjenje pregovaračke sposobnosti i završava s trgovinom prirodnim resursima i rentom.

Svi poslovni i razvojni naponi menadžmenta trebaju u srednjem roku biti usmjereni na proces razvojne sanacije. To ni u kojem pogledu nije čuvanje nečega što nema perspektivu u Društvu. Pod razvojnom sanacijom, naime, podrazumijeva se kvalitativna obnova i potrebno ozdravljenje onih dijelova Društva za koje postoje identificirane prilike profitabilnog poslovanja i time povećanja vrijednosti imovine vlasnika. Ozdravljenje se u spomenutom pogledu smatra ne samo unapređenjem poslovanja, već zapravo razvojem. Analizirani proces optimiranja strukture i veličine portfelja standarda Društva bitna je sastavnica takva procesa razvoja u okvirima cijene dugoročnog procesa strukturnog prilagođivanja.

Činjenica je da će konkretno odabrane politike portfelja povratno djelovati i na optimalna organizacijska rješenja za Društvo. U sadašnjim prilikama smatra se da postojeća organizacijska struktura najvećim dijelom odgovara zahtjevima i potrebama konsolidacije. U srednjem roku bit će nužno orijentirati se na izgradnju trajne organizacijske strukture. Koji će se tip konačne organizacijske strukture Društva odabrati, ovisit će o prihvaćenoj politici portfelja, izgradnji vlastita menadžmenta, razini internacionalizacije poslovanja, te gospodarskim i društveno-političkim impulsima koji pristižu iz okruženja.

Zaključno se naglašava da se u odlučivanju o svakoj konkretnoj akciji poslovanja i razvoja inzistira na pažljivo postupanju s raspoloživom imovinom, profesionalnu i argumentiranu odabiru poslovnih partnera u predvidivim procesima dokapitalizacije, te maksimalnom isticanju zajedničkih ulaganja kao temeljnom obliku poslovne i razvojne suradnje.

5.2.7. Organizacijska rješenja

Organizacijsko ustrojstvo Društva u prijelaznoj fazi koncipirano je kao kombinacija centraliziranih i decentraliziranih funkcija. Organizacija i način rada pojedinih organizacijskih dijelova Društva postavljeni su tako da je osigurano jedinstvo procesa

rada, racionalno i odgovorno izvršavanje poslova koji su u nadležnosti pojedinoga organizacijskog dijela i Društva u cjelini. Organizacijsko ustrojstvo uzima u obzir osnovne principe organizacije (Novak, 1992).

Društvo se sastoji od sektora, odjela posebnih ureda, profitnih centara i troškovnih mjesta, odražavajući na taj način kombinaciju centraliziranih i decentraliziranih funkcija s većim ili manjim stupnjem autonomnosti. Shema 3 ilustrira taj ustroj u globalu. To je stanje koje je primjereno sadašnjem trenutku razvoja Društva i njegova tržišnog okruženja, dok će se pogled na moguće konačno stanje dati u nastavku.

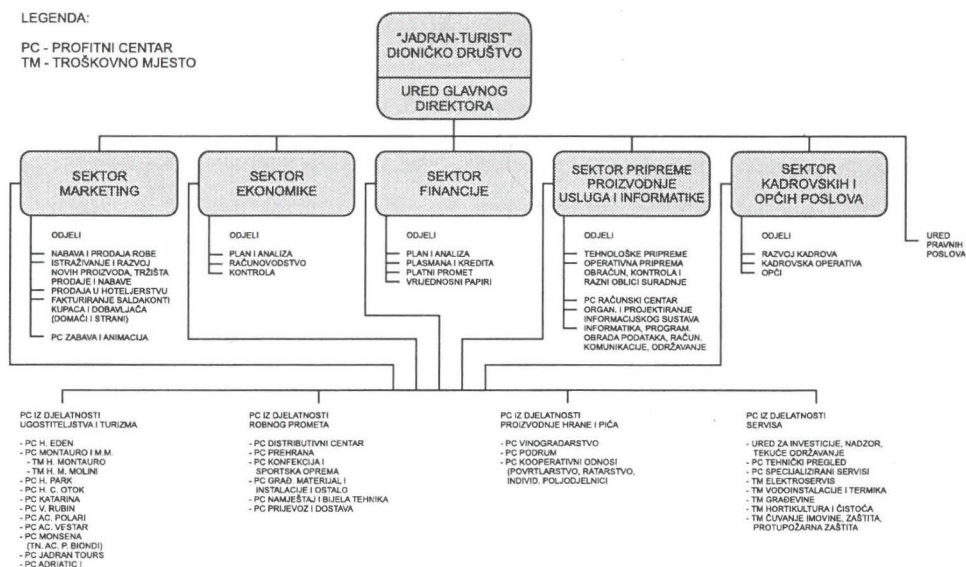
Ustrojstvo Društva obuhvaća sljedeće organizacijske dijelove:

- Ured glavnog direktora Društva,
- Sektor marketinga,
- Sektor financija,
- Sektor ekonomike,
- Sektor pripreme proizvodnje, usluga i informatike,
- Sektor kadrovskih i općih poslova,
- Ured pravnih poslova,
- Ured za investicije, nadzor, investicijsko i tekuće održavanje.

Društvo se sastoji od dvadeset profitnih centara i pet troškovnih mjesta. U nastavku su prikazane odgovarajuće sheme organizacijske strukture.

Navedena organizacijska struktura pomak je u odnosu na ranije stanje, no upitno je koliko ona odgovara postavkama koje zahtijevaju model optimiranja portfelja i nova razvojna strategija.

Shema 3 Shema ustrojstva "Jadran-turist" dioničkog društva



5.2.8. Operacionalizacija strategije razvoja i poslovanja

Jedan je od sastavnih dijelova operacionalizacije strategije razvoja konsolidacija poslovanja s osloncem na ključne aktivnosti. Odabrani postupak je čišćenje portfelja, a mjere koje ga prate već su opisane. Pored tog pristupa bitan je korak u modelu optimiranja organizacijske strukture izrada poslovnog plana na potpuno novim osnovama kako u sadržajnom tako i u metodološkom pogledu.

Pri izradi poslovnog plana korištene su teorijske i metodološke osnove razrađene po bitnim funkcijama.

Poslovni plan načinjen je za razdoblje od sljedećih pet godina. Oslanjajući se na bitna načela planiranja na razini poduzeća (Starčević, 1993) koncepcijski je prihvaćen princip kontinuiranog planiranja, tako da se svakoj izvršenoj godini nakon kritičke analize učinjenog dodaje po jedna kalendarski nova. Kontinuitet nije jednostavno ekstrapoliranje trenda i pribrajanje još jedne godine, već kvalitetno dopunjavanje sukladno dugoročnoj strategiji razvoja poduzeća i eksterno promijenjenim uvjetima koji se mogu u međuvremenu pojaviti. Poslovni plan sastoji se od četiriju dijelova: općeg opisa Društva, financijskih podataka, planiranih promjena po osnovi projekcija i podupirućih dokumenata.

S obzirom na to da su kvantifikacije plana poslovna tajna, u nastavku će se prikazati njegov bitni sadržajni dio.

Prvi dio: O Društvu

- A. Opis djelatnosti,
- B. Smještaj (lokacija),
- C. Organizacijski ustroj,
- D. Menadžment (težište ne samo na organizaciji, već i na obrazovanju, odnosno vještinama),
- E. Zaposleni i njihova struktura (obrazovna, spolna, i sl.),
- F. Proizvodi / usluge,
- G. Tržišta,
- H. Konkurencija (primarni, sekundarni takmaci).

Pored općih informacija koje čine poslovni adresar tvrtke prvi dio plana daje bitne kvalitativne značajke Društva. To se odnosi na opis ključnih djelatnosti s naznakom promjena unutar planiranoga vremenskog horizonta. Utvrđuju se: organizacijski ustroj, karakteristike menadžmenta i zaposlenosti, te obveze i zadaci koji iz njega proizlaze. Sukladno definiranim ključnim aktivnostima definiraju se proizvodi, odnosno usluge s posebnim naglaskom na složene turističke proizvode. Tako određeni proizvodi povezuju se s tržištima na koje se plasiraju s naznakom promjena u pogledu tržišta i strukture.

Naravno, analizom tržišta iskazuju se rekapitulacija konkurencije, njezine karakteristike, te pozicioniranje Društva u odnosu na nju.

Za turističku djelatnost smještaj je jedan od bitnih činitelja, te se njemu daje posebna pozornost u okviru poslovnog plana. Iskazuju se jake i slabe strane smještaja. One su također i izvedenica promjene strukture ponude što se posebno odnosi na infrastrukturne sadržaje i poboljšanje okoliša.

Drugi dio: Financijski podaci

- A. Izvori i angažman sredstava,
- B. Opis i vrijednost opreme,
- C. Račun dobiti i gubitka,
- D. Bilanca stanja,
- E. Analiza praga rentabilnosti (po količini, po vrijednosti),
- F. Projekcija računa dobiti i gubitka:
 - 1. petogodišnji projicirani sažetak (najbolje rješenje, najgore, očekivano rješenje)
 - 2. projekcija po mjesecima za prvu godinu iz plana
 - 3. projekcija po kvartalima za drugu i treću godinu
 - 4. opisna objašnjenja,
- G. Projekcije toka gotovine (približna vrijednost toka gotovine Društva je neto dobit uvećana za iznos amortizacije):
 - 1. detaljno po mjesecima za prvu godinu
 - 2. detaljno po kvartalima za drugu i treću godinu
 - 3. objašnjavajuće bilješke,
- H. Analiza mogućih odstupanja s obzirom na prethodno navedena tri moguća scenarija, tj. najbolje, najgore i očekivano rješenje) kao i nekih drugih odstupanja,
- I. Projekcije bilance stanja,
- J. Povijesni financijski izvještaji poslovanja za protekle tri godine:
 - 1. bilance stanja
 - 2. račun dobiti i gubitka
 - 3. osnovni financijski omjeri (koeficijenti).

Financijski podaci koji pokazuju stanje i projekciju za petogodišnje razdoblje kvantitativan su iskaz operacionalizacije razvojne i poslovne strategije. Oni u agregatu pokazuju koliko su pojedine funkcije Društva pridonijele ostvarivanju zacrtanih ciljeva, odnosno omogućuju analizu razloga za odstupanja.

Pokazatelji iskazani u poslovnom planu primjena su predložene metodološke osnove iz prethodnih poglavlja ovog rada.

Treći dio: Relevantni iskaz o budućem stanju Društva

U ovaj se dio unose sve promjene u odnosu na točke iz prvog dijela, ako projekcija financijskih rezultata podrazumijeva i bitne promjene po svim ili nekim točkama prvog dijela.

Četvrti dio: Podupirući dokumenti

Među podupiruće dokumente spadaju odogovarajući pravni dokumenti, ugovori, stanje otplate kredita, pisma o namjerama, priznanja, nagrade, referencije iz tiska (ne plaćene reklame), te ostalo.

Među specifične dokumente ulaze i posebne studije i analize koje podupiru koncepciju optimiranja.

Na način na koji je prikazan model poslovnog plana Društva pripremaju se i planovi po profitnim centrima i to nakon donijetih odluka na svim razinama menadžmenta, odnosno na organizacijskim jedinicama koje su zadužene za koordinaciju.

5.2.9. Pomak prema budućem stanju organizacijske strukture

Buduće stanje organizacijske strukture proizlazi iz operacionalizacije razvojne strategije. Odgovor na strateške ciljeve razvoja tvrtke u izrazito konkurentskom okruženju mora prema tome naći i odgovarajuća rješenja na razini organizacijske strukture. I kao što strategijski ciljevi moraju biti postavljeni tako da se omogući uporedba tvrtke s konkurencijom (Dujanić, 1994, str. 126), slično mora biti moguće i u pogledu organizacije. Organizacijska struktura mora odraziti po svojem sadržaju tipičnu menadžmentsku tvrtku sazdanu prema svjetskim standardima. Daljnji proces koncentracije prema ključnim aktivnostima tvrtke dovest će do njihova grupiranja na takav način da se u potpunosti udovolji postavljenim ciljevima razvoja.

Mjerenje efikasnosti organizacijske strukture

Između efikasnosti organizacije i efikasnosti poslovanja postoji korelacija, tj ako se povisi efikasnost organizacije, tada se za stanovitu veličinu mora poboljšati i efikasnost poslovanja (Buble, str. 75-82 i 101-113).

Za mjerenje efikasnosti organizacije relevantni su pokazatelji efikasnosti poslovanja. Njihova detaljna teorijsko-metodološka razrada sadržana je u poglavlju 5. U cjelini uzeto razmatranje u cjelokupnom vrednovanju lanca od politike razvoja društva preko strategije i planova razvoja, iskazuje se skupnim i specifičnim mjeriteljima efikasnosti koji svoju primjenu nalaze u mjerenju učinka organizacijske strukture.

Efikasnost poslovanja ovisi o:

1. stupnju iskorištenosti kapaciteta;
2. ekonomskom trošenju faktora proizvodnje;
3. vremenu angažiranja tekućega i stalnoga kapaciteta u procesu rada.

Pitanje je kolika je stvarna efikasnost kod optimalne i dokle ona može pasti, a da ne dovede u pitanje egzistenciju poduzeća.

Zaključak:

Egzistencija nije dovedena u pitanje samo u slučaju:

1. kada je $Er_{stv} > od 0$
 $\leq Er_{opt}$

Pri tome donja granica stvarne efikasnosti poslovanja ne bi smjela biti ispod one koja osigurava prosječnu reprodukciju uloženoga kapitala.

Odnos između stvarne i optimalne organizacijske iskazuje se koeficijentom efikasnosti organizacije. Koeficijent efikasnosti organizacije M. Buble (str. 75-82, 101-113) definira kao jednak omjeru stvarne i optimalne efikasnosti. Optimalna se efikasnost definira metodološkim instrumentarijem optimiranja dok je stvarna ona koja se mjeri u konkretnom slučaju.

Koeficijent efikasnosti organizacije:

$$K_{eo} = N_{stv} / N_{opt} \leq 1$$

Kako je stvarna razina organizacije manja ili jednaka optimalnoj, to znači da K_{eo} može biti manji ili jednak 1. Maksimalna efikasnost organizacije izražena koeficijentom 1 ostvaruje se tada kada je postignuta potpuna usklađenost između i unutar svih čimbenika proizvodnje. Kada je usklađenost potpuno izostala, tada je vrijednost koeficijenta 0.

(opći obrazac $0 \leq K_{eo} \leq 1$)

Treba kazati da K_{eo} nikada ne može dostići vrijednost 1 i to zbog toga što na organizaciju djeluju mnogi egzogeni i endogeni faktori koji teže da je vrate u prvobitno stanje. Kako eliminacija nije moguća, znači da postoji stanovita količina entropije u organizaciji.

Odatle slijedi da tek granična vrijednost koeficijenta efikasnosti organizacije u beskonačnosti teži vrijednosti 1.

$$\lim K_{eo} = 1$$

$$c \rightarrow \infty$$

U slučaju da se dosegne vrijednost 0 dolazi do raspada poduzeća, do potpune dezorganizacije.

Kategorijalni aparat definira se umnoškom:

$$K_{eo} = K_{eosr} \cdot K_{eopr} \cdot K_{eožr}$$

i pristupom metodike mjerenja.

Metodika se temelji na činjenici da efikasnost organizacije poduzeća ovisi o efikasnosti korištenja faktora proizvodnje (iskazano prethodno navedenom relacijom).

Zahtjevi za metodiku mjerenja jesu:

1. Svi korišteni pokazatelji moraju odraziti sadržaj i ciljeve organizacije te predstavljati polaznu točku za pronalaženje i aktiviranje unutarnjih rezervi i pružiti mogućnost za ocjenu iskorištenosti ekonomskih potencijala poduzeća.

2. Međusobna komparabilnost podataka.
3. Oslonac na raspoloživu dokumentaciju i informacije.
4. Mjerenje efikasnosti organizacije isključivo se odnosi na organizacijski aspekt (isključuje tehnički, ekonomski, socijalni i dr.).
5. Sistem mjerenja efikasnosti temelji se na kauzalnoj povezanosti između pojedinih pokazatelja (svaki od pokazatelja iskazuje određeni proizvodno-ekonomski sadržaj). Prema tome optimum je teorijska konstrukcija, a ono što se tvrdi da ostvaruje optimum nije u realnosti moguće zbog entropije sustava jer postoje unutarnji i vanjski čimbenici smetnje.

I zato se u radu pokazuje da se teži optimumu odnosno prvom najboljem mogućem rješenju kojim se približava jediničnoj vrijednosti iskazano koeficijentom efikasnosti organizacijske strukture.

Empirijske analize tržišnog pozicioniranja tvrtki iz regije, uvid u razvojne planove, te posebno analiza strategije razvoja Društva dali su osnovu za definiranje modela organizacijske strukture koji bi bio primjeren postojećim okolnostima. Pri tome treba naglasiti da se radi o tvrtki koja je slojevita i višedimenzionalna u pogledu svojih aktivnosti i u čijoj se gospodarskoj strukturi odražava sljedeće:

- proizvodnja različitih proizvoda,
- višedimenzionalnost na razini svakog proizvoda,
- različitost tržišnih segmenata.

U konkretnom slučaju radi se integraciji poljoprivrede, trgovine i hotelijerstva, odnosno turizma.

Kao jedan od bitnih zahtjeva u postavljanju organizacijske strukture nameće se, na temelju prethodno iznesenog, omogućavanje vertikalne i horizontalne povezanosti na razini aktivnosti i proizvoda.

Drugi temeljni zahtjev odnosi se na osiguravanje jedinstvenosti upravljanja sustavom uz optimiziranje ukupnih učinaka čitava sustava.

Organizacijska struktura odnosi se na načine na koje se raspoređuju zadaci i odgovornosti pojedinaca, te načine na koje se pojedinci grupiraju na odgovarajuće odjelske razine. To grupiranje ovisno je o vrsti djelatnosti, načinu kontrole koja se uspostavlja, i konačno, viziji buduće pozicije tvrtke za čije je ostvarivanje odgovoran (vidi: Dujanić, 1994, str. 119-134). Organizacijsku strukturu u načelu određuju prema J. Childu (Child, 1977, p. 10):

- veličina tvrtke,
- dosegnuta razvojna faza,
- vrsta proizvoda,
- strategija razvoja,
- stabilnost u okruženju.

U pogledu organizacijske strukture koja je primjerena konkretnom slučaju, opredjeljenje je u modelskom pogledu za kombinaciju centralizirane i decentralizirane strukture. Ovo načelo polazi od sljedećih potreba:

- kontrole troškova upravljanja općenito,
- stupnja i širine kontrole,
- ograničenja u pogledu mogućnosti specijalizacije menadžera,
- stupnja koordinacije među funkcionalnim cjelinama,
- stabilnosti i predvidivosti tržišnog okruženja,
- omogućavanja interakcija,
- ostvarivanja inovativnosti,
- ostvarivanja organizacijskih prilagodbi.

Optimalna organizacijska struktura mora odražavati različite proizvodne i uslužne djelatnosti Društva, te omogućiti interakciju kojom se postižu optimalni rezultati. To znači i interakciju u pogledu organizacijskih rješenja koja će se s vremenom nametati s obzirom na promijenjene unutarnje i vanjske čimbenike.

Organizacija kojom se omogućuje ostvarivanje navedenih načela je **proizvodno-matrična**. Takva kombinacija organizacijskih oblika može se smatrati primjerenom, kako sadašnjoj razini razvoja, tako i u pogledu stvarnih mogućnosti ostvarivanja strategije razvoja tvrtke. Takav organizacijski pristup ima jasno razmještene grupirane aktivnosti u odgovarajuće odjele s jasnim ovlaštenjima, delegiranim zadacima i razinama koordinacije.

S obzirom na to da se radi o kombiniranom slučaju potrebno je razmotriti njegove prednosti i nedostatke i to s obzirom na njegove sastavnice: proizvodni i matrični oblik.

Proizvodna organizacija koncentrira se na vrste proizvoda, odnosno proizvode. Podijeljena je na odjele pri čemu svaki odjel ima vlastita funkcionalna područja npr. marketing, proizvodnju, i to zbog specifičnosti u proizvodnji i plasmanu, tj. distribucijskim kanalima. Funkcije od koristi organizaciji u cjelini kao npr. financijska funkcija bit će centralizirane. Logika koja stoji iza toga odnosi se na ostvarivanje ekonomije obujma proizvodnje. Tako koncern, odnosno korporacija u cjelini, može ostvariti povoljnije kamatne stope prilikom zaduživanja, od onih koje će postići svaki odjeljak za sebe.

Prednosti tog oblika su:

- naglasak na proizvodne cjeline/linije,
- fokusiranje na svaki proizvod i veća orijentacija na uslugu potrošača (*customer service*),
- povećana mogućnost praćenja profita i gubitaka po proizvodima s obzirom na orijentaciju na profitne centre kojima se postignuti rezultati izravno pripisuju,
- profitni centar je organizacijska cjelina s temeljito definiranom misijom/zadatkom kojem je na čelu menadžer koji je odgovoran za prihode i izdatke,

- višim razinama upravljanja postaje time preglednije koje jedinice/odjeli ostvaruju profit, a koje stvaraju gubitke,
- omogućuje razvoj menadžerskog znanja tako da proizvodni menadžeri stječu opća znanja iz menadžmenta, što se npr. u slučaju funkcionalnih struktura postiže isključivo pomoću rotacije menadžera s jednoga funkcionalnog područja na drugo.

Nedostaci proizvodne organizacijske strukture su:

- mogući nešto veći troškovi jer treba nešto više funkcionalnog osoblja, npr. za tri proizvodnje i takav pristup povećava na izvjestan način točku pokrića (*break-even*) tvrtke. Taj se nedostatak otklanja koncentracijom na jednu proizvodnu liniju,
- koordinacija aktivnosti na razini vrhovnoga menadžmenta postaje složenija, jer ne mora uvijek biti slučaj da će sve osoblje zaduženo za marketing slijediti zacrtanu liniju. (Taj problem za sada mora biti moguće savladati na razini "Jadran-turista", no ako bi se broj proizvoda udeseterostručio, tada bi se ovaj nedostatak mogao pojaviti.)
- proizvodni menadžeri gledaju što je najbolje s njihova stajališta i mogu zanemariti ono što je najpovoljnije za tvrtku.

Navedeni nedostaci, koji se mogu pretvoriti u ozbiljna žarišta krize, ujedno su i dodatni razlozi za potrebu odabira sposobnoga, iskusnoga i kompetentnoga vrhovnog menadžmenta. Uz to, potrebno je stalno preispitivati ključne aktivnosti da ne bi dolazilo do pretjeranog povećavanja broja proizvoda koji tada svojom nepreglednošću mogu dovesti do suboptimalnih rješenja.

S obzirom na to da je turistički proizvod izabranog Društva, ujedno i turistički proizvod destinacije u kojoj se Društvo nalazi, te da je njegova djelatnost izložena stalnim promjenama pod utjecajem konkurencije i sve izrazitijega tehnološkog napretka, to je u organizacijskom strukturiranju **matrični pristup** podjednako relevantan, te je također inkorporiran u model organizacijske strukture tvrtke. Tim pristupom osoblje unutar matrice ima dva nadređena i to na razini djelatnosti i proizvoda. Taj oblik ima sličnosti s projektnim pristupom u kojem su projekti pojedini profitni centri koji se razvijaju ili dokidaju sukladno iskazanim rezultatima, a funkcionalni dio matrice prikazan je horizontalnim redom po pojedinim funkcijama na razini djelatnosti. Takav organizacijski pristup omogućuje lakše restrukturiranje i pomake prema novom proizvodu u turističkoj i hotelijerskoj ponudi.

Prednosti matrične strukture su:

- kombinirajući proizvodni i matrični oblik, moguće je koristiti prednosti obaju,
- matrični oblik je troškovno učinkovit jer se plaća samo onaj menadžment na višim razinama koji je neophodno potreban i koji ostvaruje realne uštede po logici ekonomije obujma proizvodnje i optimiranja na razini cjeline,
- omogućuje fleksibilnost prema proizvodima i u pogledu korištenja ljudskih potencijala na razini tvrtke budući da omogućuje transfere po projektnoj i proizvodnoj osnovi,

- omogućuje primjenu inovacija,
- gotovo u potpunosti omogućuje stjecanja dodatnih znanja menadžmenta,
- oslobađa vrhovni menadžment gotovo trivijalnih dnevnih poslova, te mu se na taj način omogućuje koncentracija na strateške probleme i mogućnosti.

Nedostaci matričnog pristupa su:

- mogući su veći organizacijski troškovi s obzirom na potrebu povećane koordinacije te s tim povezanom opasnošću od prevelikog broja sastanaka,
- opasnost je tog oblika u mogućim konfliktima budući da se stvaraju interno konkurentne situacije kako u budžetiranju i razmještanju osoblja, tako i u pogledu alokacije resursa.

Sadašnja organizacijska struktura dominantno je odjelna. Ustvari, Društvo predstavlja prema organizacijskom ustrojstvu klasičan primjer višedjelnog poduzeća s visoko diversificiranim portfeljem. Društvo obavlja više osnovnih djelatnosti. To su sljedeće djelatnosti: hotelijerstvo, trgovina, proizvodnja i usluge. Prema formalno-pravnom obliku, Društvo je ustrojeno kao dioničko društvo s jedinstvenom strukturom, organizirano u više sektora i djelatnosti.

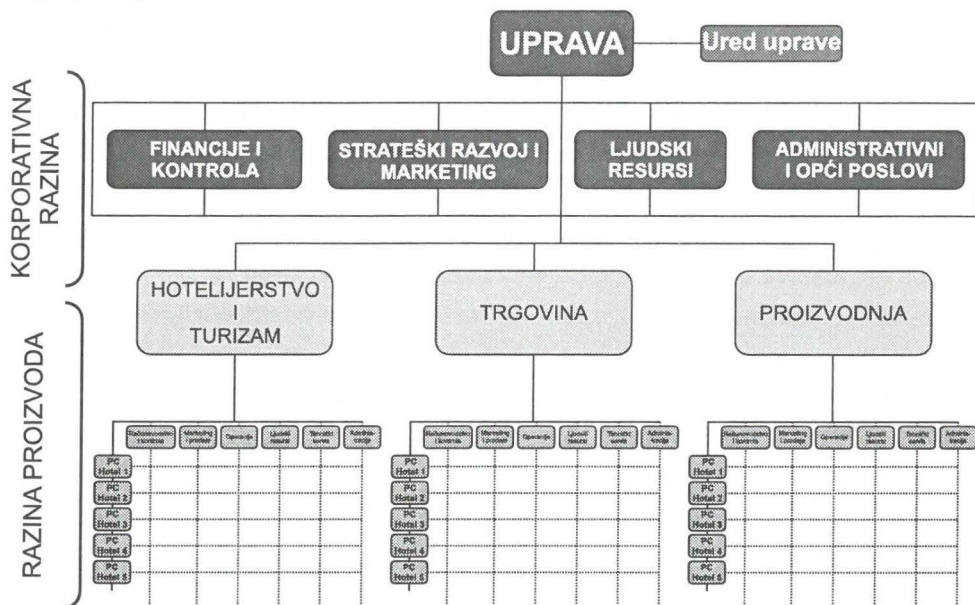
Osnovne djelatnosti Društva organizirane su kroz profitne centre, dok su djelatnosti od zajedničkog interesa za cjelokupno poduzeće: financije i kontroling, operacije, razvoj i tehničke usluge, kadrovski resursi i ostale usluge organizirane po sektorima. S obzirom na to da je različitost osnovnih djelatnosti osnovno obilježje u Društvu, Društvo je organizirano prema mješovitom divizionarnom i to proizvodnom i matričnom principu. Svaku od osnovnih djelatnosti Društva pokriva određena velika organizacijska cjelina, a svaku od funkcija određeni organizacijski dio (sektor) u poduzeću. Takva organizacija prikazana je u globalu na shemi 4.

Budući da je u organiziranju Društva primijenjen mješoviti proizvodno-matrični organizacijski pristup, evidentne su prednosti i nedostaci obiju ovih vrsta organizacije (one su posebno navedene ranije). Naime, prednost je divizionarnog načina organiziranja u činjenici da je zbog veličine i raznolikosti djelatnosti u okviru ove organizacije neophodna relativna decentralizacija u poduzeću. Ona je poželjna u ovoj djelatnosti budući da je ona izložena izrazitoj konkurenciji kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Organizacijske prilagodbe koje pruža decentralizirana struktura omogućuju brzu reakciju na tržišne promjene. U teorijskom dijelu stavljen je velik naglasak na inovativnu funkciju koja bi trebala doći do većeg izražaja u odgovarajućim organizacijskim prilagodbama. Veća decentralizacija ne bi smjela istodobno ugroziti ključne razvojne poluge Društva, odnosno funkcije koje tome pridonose. Decentralizacija se također sagledava kao otvaranje mogućnosti većem broju mladih rukovoditelja da preuzmu odgovornost rukovođenja manjim organizacijskim cjelinama.

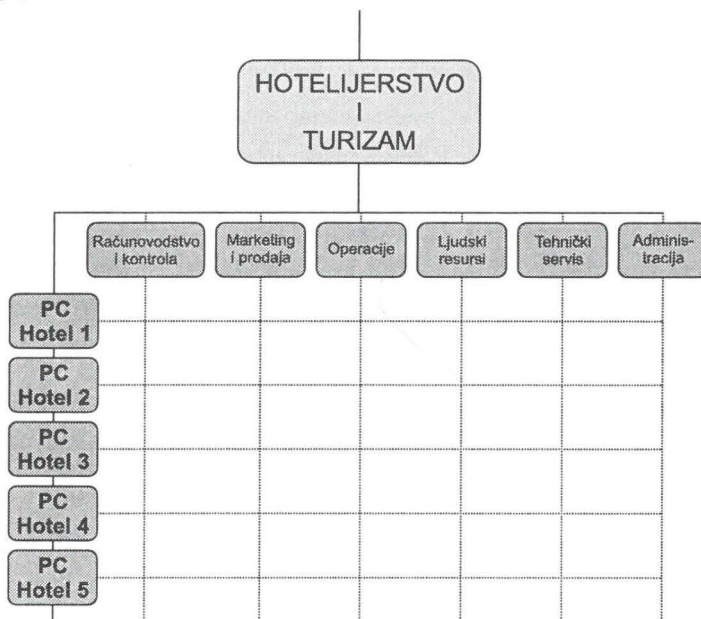
Osnovni nedostatak koji se teorijski često ističe pri divizionaloj organizaciji, ponavljanje istih poslova unutar svake organizacijske cjeline u poduzeću, u ovom je slučaju djelomično izbjegnuto budući da se funkcije od zajedničkog interesa za cijelo poduzeće obavljaju centralno, te se tako ostvaruju uštede po osnovi proizvodnog pristupa u organizaciji poduzeća. Što se pak primijenjenoga proizvodnog načina organizacije u Društvu tiče, njegove osnovne prednosti su visok stupanj specijalizacije i podjele rada koja je prisutna u obavljanju pojedinih poslova. Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova jedne te iste funkcije, primjena jednoobraznih metoda i postupaka, racionalno korištenje prostora i opreme, niži režijski troškovi, te fleksibilnost komponiranja strukture odraz su tog stupnja specijalizacije.

Shema rukovođenja slijedi shemu ustrojstva Društva. Ne uzimajući u obzir najniži, takozvani operativni menadžment (dakle menadžment na razini pojedinih odjela) vidljivo je da u poduzeću postoje tri razine rukovođenja: (1) uprava poduzeća koja uglavnom obavlja funkciju strateškog upravljanja i rukovođenja; (2) direktori sektora odnosno pojedinih djelatnosti odgovorni za funkcioniranje pojedinog sektora odnosno djelatnosti. Uprava poduzeća usredotočena je na strateške odluke, opće ciljeve, politiku i monitoring. Poslovna razina oslanja se na dualni pristup menadžmentu i to na: a) menadžera sredstava ili resursa, b) menadžera posla. Menadžer sredstava brine se o *inputu*. Radi se o skupini menadžera koji pokrivaju funkcionalna područja. Menadžer posla brine se o *outputu* i koordinira zaposlene u cilju osiguranja profitabilne proizvodnje. Predložena organizacija omogućuje internu i eksternu orijentiranost menadžmenta te otvara prostor inovativnoj funkciji. Ona omogućuje upravljanje promjenama i uspostavlja ravnoteže *inputa* i *outputa* odnosno funkcija i profitnih centara; te (3) direktori profitnih centara unutar pojedinih djelatnosti odgovorni za njihovo funkcioniranje.

Schema 4 Model budućeg ustrojstva “Jadran-turist”–koncerna (proizvodno-matrična organizacija)



Schema 5 Model budućeg ustrojstva “Jadran-turist”–koncerna (proizvodno-matrična organizacija)



Dakle, moguće je konstatirati da je novim modelom organizacijske strukture poduzeće prilagođeno potrebama suvremenog menadžmenta u Društvu putem uspostavljanja jasnijih odnosa odgovornosti i nadležnosti u rukovođenju, sukladno s optimalnim portfeljem poduzeća i njegovom strategijom razvoja.

Matrični oblik omogućuje brzi protok informacija kako po proizvodnoj strukturi, tako i po svim razinama upravljanja. Ona bi morala biti jamstvo promjenama. Upitna je, međutim, brzina operativne primjene nove organizacijske strukture, jer je, kako u teoriji tako i u praksi poznata inertnost kojom se transformiraju tvrtke, pogotovo složeniji proizvodni sustavi. Tako je Chandler (1962), kojeg danas možemo ubrojiti po doprinosu u klasike na ovom području, ustanovio da strukturne promjene slijede strategiju tvrtke. To znači da po prihvaćanju određene strategije tvrtka ne mijenja odmah na odgovarajući način i svoju organizacijsku strukturu. Općenito, struktura opstaje sve dok se ne pojave problemi koji dovode do opadanja uspješnosti tvrtke. Taj pomak može trajati i nekoliko godina. Kao odgovor na iskazane poteškoće menadžment usklađuje strukturu tvrtke sukladno strategiji. Razlozi su za to u otporu upravljačkog i proizvodnog menadžmenta. Poteškoće, gubljenje konkurentne pozicije, stagnacija ili pad profita i sl. najčešći su uzroci koji izazivaju pomak u stajalištima menadžmenta. Promjene koje uslijede u principu se odvijaju etapno.

Prestrojavanje je odraz načina protoka informacija i reakcije na njih, te odjeka na iskazane financijske rezultate. Financijski pokazatelji prvi su signal, i to najrelevantniji, o pojavi problema, kao što su i pokazatelj prilagođavanja organizacijske strukture strategiji razvoja. Za pravodobne promjene odgovoran je prvenstveno vrhovni menadžment.

Prema tome, kao što se tvrtka može uvjetno smatrati živim organizmom, tako se ni stanje organizacije ne smatra konačnim. Da bi se ostvario pomak prema ciljanoj organizacijskoj strukturi, očekuje se poseban doprinos sektora financija i kontrole koji, osim uspostavljanja ciljnih veličina, moraju po logici praćenja i kontrole dati pravodobne impulse za potrebna daljnja organizacijska usavršavanja.

Kao što je već napomenuto, najčešći je slučaj da strategiju slijedi promjena organizacijske strukture, dok je rjeđi slučaj obrnut, tj. da promjeni strategije prethodi promjena organizacijske strukture. U svakom slučaju za promjene organizacijske strukture relevantna je analiza menadžmenta u slučaju multidivizionalnog ustroja.

Mjerenje učinka po odjelima

Neizbježan problem u koncernskoj organizaciji koja se sastoji od više odjela povezan je s pitanjem mjerenja i analize profitabilnosti po odjelima, i to na način kojim se maksimizira sposobnost glavne uprave za kontrolu svih operacija uključujući i profitabilnosti. Taj je problem još naglašeniji kada odjeli pripadaju raznolikim područjima

djelovanja koja su izložena različitim parametrima poslovanja, vanjskim uvjetima i unutarnjim proizvodnim faktorima. U takvoj situaciji unutarnja kontrola svih operacija poduprta je kreativnim razvojem financijskih omjera, tj. koeficijenata i drugim analitičkim instrumentima koji su posebno razvijeni da zadovolje i odraze posebne i jedinstvene operativne okolnosti za svaki odjel tvrtke.

U konkretnom slučaju, odjelne razine koje su relevantne za taj dio razmatranja na razini djelatnosti su proizvodnja, trgovina te ugostiteljstvo i turizam. Operativne potrebe i parametri poslovnih aktivnosti svake navedene djelatnosti znatno se razlikuju. To zahtijeva takav analitički instrumentarij koji je primjeren za svaku od njih. Shodno tome, relevantni financijski koeficijenti na temelju kojih se može na najbolji način donijeti prosudba o relativnom učinku svake djelatnosti su ovi:

- 1) stavljanjem u odnos omjera neto prihoda podijeljenog s neto prihodom umanjenim za troškove proizvodnje, što se u anglosaksonskoj literaturi naziva *Gross Margin Ratio*;
- 2) omjer koji iskazuje neto prihod podijeljen s prihodom umanjenim za materijalne troškove i plaće (*Operating Margin Ratio*);
- 3) koeficijent koji se dobiva iz neto prihoda podijeljenog s neto dohotkom (*Net Income Ratio*).

Nije potrebno reći da su ti omjeri međusobno povezani. Njihova je posebna značajka u tome što se cijeli sistem temelji na mjerenju neto prihoda u odnosu na različite vrste troškova i njihovu kontrolu.

Trgovina

U odnosu na djelatnost trgovine osnovni parametar na temelju kojeg se ocjenjuje uspješnost poslovanja je marža, odnosno razlika između kupovne i prodajne cijene. U takvoj situaciji ne događaju se nikakve promjene u prirodi samog proizvoda, tako da se osnovna pozornost posvećuje kontroli troškova nabave u odnosu na prodajnu cijenu. Razlika između varijabilnih troškova nabave i prodajne cijene tumači se kao marginalni doprinos u mjeri u kojoj prihod premašuje troškove na način da se stvara granična vrijednost kojom se pokrivaju fiksni troškovi i ostvaruje profit. Drugi izraz koji se rabi za tu razliku, posebno kada se radi o trgovini je marža. Treba upozoriti na nužan oprez pri analizi graničnog doprinosa ili marže u smislu da se ocjena na osnovi različitih djelatnosti ili proizvoda vrši na relativnim, a ne apsolutnim pokazateljima. Kao primjer mogu se navesti sljedeći proizvodi na jediničnoj osnovi:

	Proizvod A	Proizvod B
Prodajna cijena	5.00 kn	10.00 kn
Varijabilni troškovi	3.00 kn	7.00 kn
Doprinos fiksnim troškovima i profitu	2.00 kn	3.00 kn

Na prvi pogled moglo bi se zaključiti da je proizvod B prihvatljiviji s obzirom na to da ima viši granični doprinos u apsolutnom smislu. U stvari, za proizvod A na svake 3 kune koje tvrtka investira ostvaruju se 2 kune kojima se pokrivaju fiksni troškovi i ostvaruje profit. Nasuprot tome, proizvod B na svakih 7 kuna koje se ulažu ostvaruje 3 kune, odnosno nižu relativnu graničnu vrijednost.

Vrednovanje učinkovitosti trgovine mora, prema tome, imati polazište u ocjeni ostvarenih relativnih graničnih vrijednosti koje se mjere za svaki proizvod koji se plasira.

Hotelierstvo i turizam

Pri ovoj djelatnosti popunjenost kapaciteta jedna je od bitnih odrednica uspjeha budući da iz nje proizlazi pokriće svih troškova koji se odnose na takve operacije, a posebno fiksne troškove koji proizlaze iz amortizacije i određene vrste poreza, kao npr. poreza i doprinosa koji se odnose na korištenje zemljišta, a koji prevladavaju u strukturi ukupnih troškova. Dakako, varijabilni troškovi postoje u svim djelatnostima. S obzirom na strukturu troškova, fiksni troškovi dominiraju stvarajući visok stupanj proizvodne poluge (*operating leverage*). Shodno tome, malo povećanje u popunjenosti kapaciteta izaziva znatno veće povećanje u postotku profita u odnosu na ukupno uloženi kapital. To objašnjava potrebu oslanjanja u prvom redu na analizu stupnja popunjenosti u ocjenjivanju učinkovitosti hotelijerstva i turizma, odnosno pri ocjenjivanju njihovih menadžerskih struktura. Ova ocjena može se izraziti kao odnos popunjenosti kapaciteta u odnosu na određeno razdoblje, kao i u odnosu na različite značajne parametre kao što su troškovi rada, troškovi menadžmenta, amortizacija, izdaci za poreze, u odnosu na profite itd. Prema tome, omjeri troškova rada u odnosu na popunjenost i profit u odnosu na stupanj popunjenosti bila bi glavna izvedena mjerila na temelju kojih se donose ocjene o uspješnosti djelatnosti, odnosno menadžmenta.

Ovakav pristup polazi od pretpostavke potpune konkurentnosti pri kojoj su cijene zadane. Naravno, ako se može utjecati na cijene odgovarajućom politikom cijena, tada se uz nepromijenjene ostale čimbenike može očekivati utjecaj na porast profita.

Ocjenjivanje relativne učinkovitosti menadžmenta na razini djelatnosti

Za pravilno određivanje učinkovitosti menadžmenta na razini djelatnosti moramo se vratiti na naš početni pristup, tj. graničnoj analizi. U tom slučaju izračunava se doprinos pokriću fiksnih troškova i stvaranje profita kao funkcije varijabilnih troškova na razini djelatnosti (npr. hotelijerstvo) da bi se procijenio relativan stupanj njezine održivosti. Shodno tome, kao ilustracija razmatrat će se sljedeća višedivizijska operacija koja se može uzeti kao jedinična simulacija kojom se odlučuje o alokaciji fiksnih troškova tvrtke

u iznosu od 9.00 kuna raspoređenih jednako između triju djelatnosti iskazanih u vidu proizvoda A, B i C, kako slijedi:

	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C	Korporativna razina
Prodajna cijena	5.00 kn	10.00 kn	15.00 kn	30.00 kn
Varijabilni troškovi	3.00 kn	7.00 kn	16.00 kn	26.00 kn
Doprinos fiksnim troškovima i				
profitu ili gubitku	2.00 kn	3.00 kn	(1.00 kn)	4.00 kn
Fiksni troškovi	3.00 kn	3.00 kn	3.00 kn	9.00 kn
Profit (gubitak)	(1.00 kn)	0 kn	(4.00 kn)	(5.00 kn)

Prvi pogled na navedeni primjer u odnosu na već spomenutu analizu proizvoda A i B dovodi do naizgled čudnovatog zaključka da u ovom slučaju proizvod A ostvaruje gubitak od jedne kune po jedinici, dok proizvod B izgleda da ne ostvaruje ni profit ni gubitak dok je u prijašnjoj ilustraciji proizvod A bio superiorniji u odnosu na proizvod B. To dakako može dovesti do pogrešnog zaključka da je proizvod A bolji. Međutim, ova se dvojba analitički rješava kada se shvati da je rezultat koji je dobiven u ilustrativnom slučaju višedjelne djelatnosti ostvaren zahvaljujući činjenici ravnomjerne alokacije između triju djelatnosti tvrtke. Treba naglasiti da je alokacija fiksnih troškova u potpunosti arbitrarna i promjenjiva, te da se tim činom ne utječe na sveukupne operacije tvrtke. Na primjer, ako se 9.00 kn fiksnih troškova pripiše bilo kojem od navedenih triju proizvoda, a ne preostalim dvama, ukupni gubitak na razini tvrtke ostat će nepromijenjen, odnosno 5.00 kuna. Drugi način gledanja na ovaj pristup je sličan primjer, tj. ako se uzme u obzir mogućnost eliminacije jednog od triju navedenih proizvoda. S obzirom na to da proizvod C stvara gubitak u odnosu na fiksne troškove naprama profitu, on bi se mogao uzeti kao prvi kandidat za eliminaciju. Prema tome, ako se izostavi proizvod C, a sve ostalo ostaje nepromijenjeno, uključujući i podjednaku alokaciju fiksnih troškova na preostala dva proizvoda, tada računica za tvrtku izgleda kako slijedi:

	Proizvod A	Proizvod B	Korporativna razina
Prodajna cijena	5.00kn	10.00 kn	15.00kn
Varijabilni troškovi	3.00kn	7.00kn	10.00 kn
Doprinos fiksnim troškovima i			
profitu ili gubitku	2.00kn	3.00kn	5.00kn
Fiksni troškovi	4.50kn	4.50kn	9.00kn
Profit (gubitak)	(2.50 kn)	(1.50 kn)	(4.00 kn)

U ovom slučaju uočava se poboljšanje poslovanja tvrtke i to kao rezultat izostavljanja proizvoda C. Gubitak je smanjen s 5.00 kn na 4.00 kune, jer negativni doprinos od jedne kune fiksnim troškovima i profitu po osnovi proizvoda C više nije teret sveukupnom

poslovanju tvrtke. Može se postaviti pitanje o daljnjem popravljaju poslovanja eliminacijom bilo proizvoda A ili proizvoda B. Odgovor na tu zagonetku bio bi negativan tako dugo dok fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni na razini od 9 kuna. To omogućuje izvođenje općeg zaključka da (osim ako ne postoji neizbježan zahtjev da se napravi suprotno) sve proizvode s pozitivnim graničnim doprinosom treba zadržati, dok one s negativnim treba eliminirati. Nadalje, pri ocjenjivanju učinkovitosti menadžmenta u slučaju višeodjelnog poslovanja, oni odjeli koji ostvaruju najveći relativni granični doprinos u odnosu na njihove varijabilne troškove ujedno su i najbolji. U takve djelatnosti treba alocirati kapital, za razliku od odjela koji iskazuju nisku relativnu graničnu vrijednost i iz kojih treba izvući kapital.

Dugoročna i kratkoročna reakcija na burzi na razdvajanje tvrtke i neki zaključci

O onome što se događa u slučaju razdvajanja tvrtke može se zaključiti na osnovi ekonomija sa zrelim tržištima kapitala budući da se jedino u takvim situacijama može izvesti točno vrednovanje tvrtke. U najmanju ruku, u kratkom roku tržište reagira dosta povoljno na većinu najava o razdvajanju tvrtke. To bi ukazalo na činjenicu da je suma dijelova veća od cjeline. U stvari, kada se objavi razdvajanje tvrtke (koncerna), vrijednost njezinih dionica općenito poraste. Takav se fenomen dogodio prije nekoliko godina kada je "AT&T" objavio da se namjerava podijeliti na tri odvojene tvrtke, i to na svoju prvotnu djelatnost telekomunikaciju, proizvodnu djelatnost tj. proizvodnju telekomunikacijske opreme i na proizvodnju računalne opreme koja je nastala iz kupovine NCR-a (*National Cash Registrar*) prije otprilike jednoga desetljeća. Neposredno po objavljivanju toga razdvajanja dionice AT&T-a porasle su za otprilike 25%. To pokazuje da je burza vrednovala sumu pojedinačnih dijelova tvrtke više nego cjelinu njezine proizvodnje. Čak štoviše, to ne bi trebalo biti iznenađujuće budući da kad bismo kupili pojedinačno svaki dio automobila koji vozimo, tada bismo zasigurno morali platiti znatno više u zbroju nego što bismo morali platiti za kupnju gotovog vozila. Prema tome, ne treba biti iznenađujuće da se u slučaju prodaje dijelova tvrtke ostvaruje, pod normalnim okolnostima, znatno više nego od prodaje tvrtke u cjelini.

Međutim, zanimljivo je upozoriti da to poboljšanje u cijeni (osobito u slučaju AT&T-a) ne znači nužno da će ono potrajati na dugi rok. Jednom, kad se početna euforija koja je stvorena objavom razdvajanja AT&T-a stišala, vrijednost dionica spustila se na približno istu razinu kao i prije objave razdvajanja. Prilikom toga smanjivanja vrijednosti može se reći da je vjerojatno da su u obzir došla druga razmatranja. Izgleda da je burza smatrala da je tvrtka bila vrednija kada se razdvoji nego u cjelini.

Općenito se može zaključiti da je upravljanje multivizionarnim operacijama vrlo složen posao koji zahtijeva znatnu pozornost prilikom donošenja odluka o relativnoj

učinkovitosti konstitutivnih dijelova tvrtke. Jasno je da analiza omjera i koeficijenta te granična analiza stoje na raspolaganju donositeljima odluka, kada se koriste na pravilan i razuman način, pomažu vrhunskom menadžmentu u alokaciji rijetkih čimbenika proizvodnje na pojedine odjele, kao i eliminacija različitih odjela, kada je to potrebno. Općenito, te se odluke temelje na graničnoj analizi. Kada djelatnost ne ostvaruje pozitivan granični doprinos, nju treba ukinuti, osim ako ne postoji neki drugi uvjerljivi razlog da se to ne napravi. Prilikom određivanja relativne učinkovitosti različitih djelatnosti temelj za prosudbu trebao bi biti granični doprinos u odnosu na varijabilne troškove (ili omjer dobiti i rizika). Ocjena sposobnosti menadžmenta i pomaci u organizacijskoj strukturi iskazat će se u resursima koji su se izvukli iz odjela i djelatnosti s manje prihvatljivim omjerima i koeficijentima, te razmjestiti u odjele i djelatnosti koje iskazuju najpovoljnije vrijednosti. Optimizacija proizvodnje (usluga) proizlazi iz optimalne organizacijske strukture, i obrnuto. Organizacija mora biti postavljena tako da se omogućuje interaktivno djelovanje kojim se na vrijeme identificiraju pozitivni i negativni rezultati, predviđaju pravci promjena, sagledavaju jake i slabe strane, mogućnosti i ograničenja, te sukladno sa strategijom razvoja tvrtke vrše i odgovarajuće organizacijske prilagodbe. Matrična organizacija koncerna omogućuje takve promjene, ali zahtijeva jake središnje funkcije s menadžmentom koji je u stanju odgovoriti na svu složenost problematike kojim je okružen, i to u uvjetima izrazite dinamičnosti.

Prijedlog mogućega upravljačkog modela i strateških funkcija u izmijenjenim uvjetima

U međunarodnom hotelskom poslovanju uvijek je odvojen vlasnički i operativni menadžment, naravno ako nije riječ o obiteljskom poslu ili izravnom individualnom vlasništvu gdje je vlasnik ujedno i operator. Danas je turizam jedina industrija u svijetu koja ima upravo takav odvojeni sustav upravljanja gdje su odgovornosti za GOP (*gross operating profit*) odnosno ROI (*return on investment*) strogo odvojene. Ova industrija stoga danas i funkcionira na tzv. *Uniform system of accounts* kako bi se takva odijeljena odgovornost mogla unaprijed ugovarati i poslije pratiti i usklađivati između vlasnika i operativnog menadžmenta.

Prema tome vlasnik društva ima opciju da operativni menadžment riješi osnivanjem vlastite menadžmentske kompanije ili pak da se osloni na operativne menadžmentske usluge trećih osoba, bilo korporativnih ili fizičkih.

Godine 2001. dolazi do akvizicije Poduzeća X i Poduzeća Y od Grupacije A čime započinje novi razvojni ciklus novonastalog Društva XY koje raspolaže sa sljedećim turističkim portfeljem:

9 hotela s 1.897 smještajnih jedinica (16% kapaciteta),

7 naselja s 2.261 jedinica (19% kapaciteta) i

6 kampova sa 7.520 jedinica (65% kapaciteta)

što predstavlja ukupnu mogućnost smještaja od gotovo 34. 000 gostiju na dan ili 20% svih smještajnih kapaciteta na području regije.

Tablica 26 Smještajni kapacitet Grupacije A

SMJEŠTAJNI KAPACITETI					
ROVINJ			VRSAR		
	Broj soba/ jedinica	Broj kreveta		Broj soba/ jedinica	Broj kreveta
Hoteli	1.419	3.307	Hoteli	478	1.067
Eden ****	330	733	Pineta ***	99	245
Park ***	202	473	Panorama **	151	310
Istra ***	411	969	Funtana ***	228	512
Adriatic ***	27	59			
Montauro **	285	703	Naselja	950	2.571
Monte Mulini **	164	370	Belvedere **	348	967
			Petalon **	224	596
Naselja	1.311	4.381	Vilasi Koversada **	215	462
Monsena **	511	1.680	Blesička **	129	398
Villas Rubin **	800	2.701	Riva ***	34	148
Kampovi	3.020	9.000	Kampovi	4.500	13.400
Polari ***	1.650	4.900	Portosole ***	800	2.400
Veštar ***	700	2.100	Koversada ***	1.700	5.000
Monsena ***	670	2.000	Valkanela ***	2.000	6.000

Imajući na umu postavljene ciljeve i zadatke novog vlasnika kao i temeljem funkcije sustava upravljanja imovinom u turističkom sektoru, kao moguće organizacijsko rješenje koje će podržavati prihvaćeni koncept identificiraju se mogućnosti:

1. Formiranje Društva XY i to kao *asset menadžment kompanije* te se u tom smislu predlaže mogući upravljački model sa strateškim funkcijama i upravljanje cjelokupnim sustavom primjenom principa projektnog menadžmenta (Shema 6 i 7) što znači projektno usmjeren, organiziran, i to kao:

- čista,
- individualna i
- matrična organizacijska struktura.

Potreba primjene projektnog upravljanja razvojem Društva proizlazi iz potrebe ostvarivanja više razine adaptabilnosti, fleksibilnosti i inovativnosti, kao i više razine uspješnosti poslovanja.

Upravljanje projektima prema *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide) (Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2000., str. 38) obuhvaća upravljanje ukupno devet različitih područja projekata:

- projektnom integracijom,
- projektnim opsegom,
- vremenom u projektu,
- projektnim troškovima,
- kvalitetom u projektu,
- ljudskim resursima u projektu,
- komunikacijama u projektu,
- rizicima u projektu,
- nabavom u projektu.

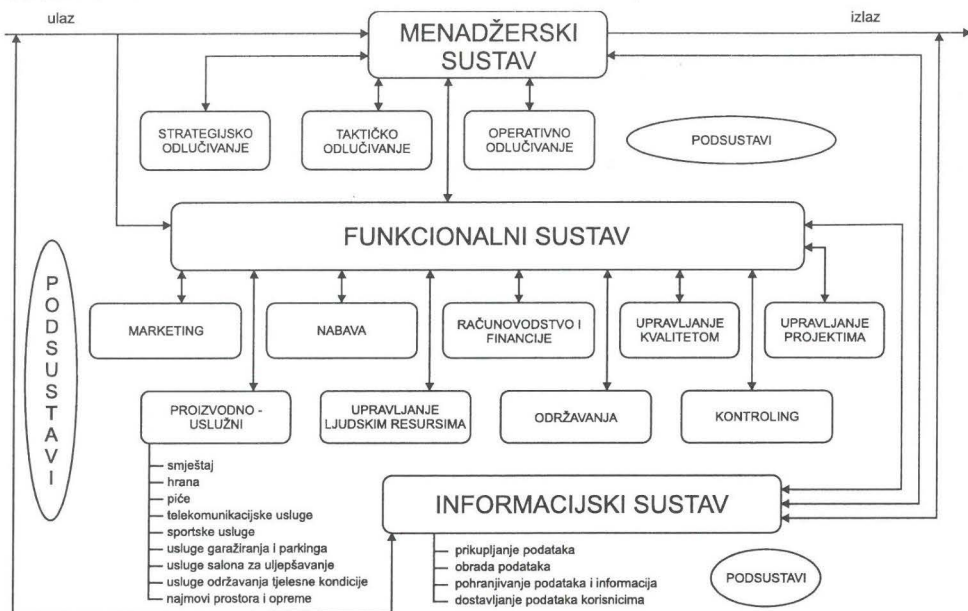
Svako se od navedenih područja upravljanja projektom promatra kao proces funkcijskog podsustava odnosno kao sustav na trećoj razini raščlambe hotelskog Društva. Navedena se područja sastoje od određenog broja procesa, a svaki se od tih procesa sastoji od manjeg ili većeg broja aktivnosti koje, ako su uspješne, djeluju na uspješnost realizacije određenog procesa. Uspješna realizacija procesa značit će i postizanje cilja određenog podsustava. Postizanjem ciljeva u okviru svih područja upravljanja projektom, odnosno u okviru podsustava postiže se ukupni cilj projekta.

Projekti kao procesi mogu se primjenjivati u okviru menadžerskog, funkcionalnog i informacijskog sustava Društva.

Primjeri su takvih projekata:

- projekti repozicioniranja i restrukturiranja postojećih smještajnih kapaciteta;
- projekti rekonstrukcije postojećih smještajnih kapaciteta;
- projekti izgradnje novih hotelskih kapaciteta;
- projekti uvođenja novih tehnologija u proizvodnji usluga;
- projekti izgradnje informacijskih sustava;
- projekti unapređenja postojeće organizacije.

Shema 6 Poslovni hotelski sustav



Izvor:

1. Bašan, L.: *Projektni menadžment u funkciji razvoja hotelskog poduzeća*, Magistarski znanstveni rad, EF Rijeka, Rijeka 2002., str. 101
2. Cetinski, V., Bilandžić, L.: *Hotelski poslovni sustav u novim uvjetima*, *Hotelska kuća '98*, 14. bienalni međunarodni kongres, *Hotelijski fakultet Opatija*, Opatija, 1998., str. 123-134.
3. Peršić, M.: *Hotel kroz povećalo*, *UT*, No. 11, 1998., str. 62-68;
4. Spears, M., Vaden, A.: *Foodservice Organization - A Managerial and System Approach*, *Macmillan Publishing Company*, New York & Collier Macmillan Publishers, London, 1985., str. 26-27;

Shema 7. Mogući upravljački model



Autor: prema dokumentacijskoj osnovi Društva XY

Društvo XY trebalo bi u tom slučaju preuzeti odgovornost za efikasno upravljanje imovinom i kontrolu nad operativnim menadžmentom.

Temeljni koraci u pravcu uspostavljanja upravljačke strukture jesu:

- Formulirati okvir i sadržaj rada kao i kadrovske potrebe na području djelovanja *asset menadžment* kompanije, temeljem vizije koju je prihvatio vlasnik i misije koja se izvodi iz potencijala destinacija i preuzete imovine poduzeća.
- Osigurati ključna područja rada u kompaniji i to: strateški razvoj i investicije, strateški marketing, strateške financije, strateška nabava, strateški razvoj ljudskih resursa, upravljanje projektima, informacijski sustav.
- Na poslovnoj razini uspostaviti matricnu organizaciju i operativni menadžment a na temelju individualnog ugovora s operativnim menadžmentom i ključnom menadžmentskom strukturom.

2. Formiranje Društva XY kao vlastite menadžmentske kompanije s prepoznatljivim vlastitim brendom.

U tom bi slučaju funkcije upravljanja imovinom (*asset menadžment*), preuzela korporacijska organizacijska razina odgovornosti (Grupa A).

U navedenim bi slučajevima nova upravljačka struktura mogla, vodeći računa o visokoj razini potrebne profesionalnosti, preuzeti odgovoran zadatak nužnoga poslovnog restrukturiranja i tržišnog repozicioniranja turističkog portfelja u svom sastavu i na toj osnovi ostvariti očekivanja i cilj vlasnika a to je, povećanje vrijednosti imovine odnosno stvaranje uvjeta za dugoročno tržišno održivi razvitak onog dijela turističkoga vlasničkog portfelja koji raspolaže s realnim tržišnim potencijalom da ostvari zadovoljavajuću razinu povrata na uloženi kapital.

Posebna odgovornost *asset menadžment* kompanije – DruštvaXY – bit će izražena ne samo na pitanjima upravljanja kapitalom već i na pitanjima **destinacijskog menadžmenta**, jer su destinacija i Društvo XY lice i naličje istog problema.

5. 2. 9. 1. Cjelokupno upravljanje kvalitetom turističke destinacije (IQM-Integrated Quality Management) i Organizacija za upravljanje destinacijom

Razina zadovoljstva turista, kako je ranije naglašeno, ovisi ne samo o njihovu iskustvu s pojedinim turističkim uslugama, već i o neopipljivim čimbenicima, kao na primjer gostoljublivosti, sigurnosti i zaštiti te čistoći. Uspjeh destinacije je stoga, funkcija više međuovisnih komponenata. Ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom konkretne turističke destinacije (*Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations*, European Commission, Bruxelles, 2000.), koji uključuje sljedeće aktivnosti:

1. Izrada glavnog plana razvoja turizma (glavnog ili master plana destinacije) koji podržava lider sposoban da okupi i utječe na sve partnere u destinaciji.
2. Izrada i donošenje zajedničke strategije i pripadajuće politike.

3. Implementacija različitih mjera koju provode svi javni i privatni subjekti, kako oni unutar sustava tako i onih izvan njega.
4. Procjena odvijanja procesa uz pomoć indikatora, s ciljem mjerenja zadovoljstva različitih ciljnih skupina, zajedništva u destinaciji i očuvanje resursa u skladu s uvjetima održivog razvoja.
5. Analiza rezultata i izvlačenje pouka i zaključaka iz takve analize, kako bi se identificirali problemi i izvršili ispravci uz pomoć dodatnih mjera i na taj način osiguralo ispravno funkcioniranje cjelokupnog lanca.

Stoga je u ovoj fazi razvoja, u funkciji optimizacije razvoja turizma na razini Društva XY i destinacije potrebno stvoriti organizacijsku pretpostavku odnosno formirati Organizaciju za upravljanje destinacijom (DMO) (Schaumann, P., *The Guide to Successful Destination Management*, Published by John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2004.), kao lokalnu kompaniju koja stvara i strukturira turističke proizvode i aktivnosti na osnovi resursa i atrakcija unutar destinacije. Ona se povezuje s provedbom glavnog plana razvoja turizma konkretne turističke destinacije. Važna je za razvoj novih turističkih područja i specijaliziranih proizvoda, te pomaže kod stvaranja osnove za menadžment i komercijalizaciju usluga koje su prilagođene potrebama i motivacijama korisnika, što je povezano s novim doživljajima i posebnim interesima. Odgovorna je za organizaciju izleta specijalnih interesa, koordinirano sa svim pružateljima turističkih usluga a da nisu vlasnici ijednoga od njih, kao npr. restorani, hoteli, prodaja kartata, organizatori aktivnosti, itd., koji se nude kao paket u samo jednom proizvodu.

Destinacijski menadžment i destinacijska menadžmentska kompanija (DMC)

Počeci destinacijskog menadžmenta vežu se uz 1960-e godine u SAD-u, kada su prilikom planiranja raznih konvencija i susreta angažirane male kompanije koje su vodile brigu o ponudi osnovnih usluga, uključujući doček i pozdrav u zračnoj luci, prijevoz, proputovanje s ostalim dodatnim sadržajima i rekreaciju za manje i veće skupine ljudi.

U 70-im su godinama 20. st. mnoge od tih kompanija proširile svoje djelovanje na organizaciju tematskih događaja i bračnih putovanja. Termin *destinacijski menadžment* prvi put spominje Phil Lee, osnivač *California Leisure Consultants* 1972. godine kako bi opisao njihovu rastuću ulogu kao logističkih eksperata, zaduženih za dobavljanje, održavanje i transport materijala, opreme i ljudi. U vrijeme ekonomskog *booma* u 1980-ima destinacijske menadžmentske kompanije doživjele su procvat, šireći i dalje svoju ulogu u organiziranju konferencija, sastanaka i poticanja turističke industrije. To dovodi do velike utakmice i žestoke konkurencije pa se pojavljuje i nekoliko regionalnih i nacionalnih kompanija. Sve se stišava u 1990-ima kada nastupa recesija, smanjuje se opseg posla pa tako i budžeti za organizaciju događaja. Sve više hotela i prijevozničkih kompanija počinje nuditi slične usluge pa se neke agencije gase, a neke nastavljaju djelovanje s minimalnim

budžetom. Krajem 90-ih godina 20. stoljeća dolazi ponovno do velikog ulaganja kapitala i ponovljene ekspanzije destinacijskih menadžmentskih kompanija.

U lipnju 1995. godine formirana je neprofitna udruga destinacijskih menadžmentskih kompanija (ADME — *Association of Destination Management Executives*) koja dokazuje da je destinacijski menadžment više od profesije i da je to održiva industrija unutar turističke industrije. Misija ADME je povećanje profesionalnosti i efektivnosti destinacijskog menadžmenta kroz edukaciju, promidžbu, postavljanje standarda u etičkoj praksi, a također i kroz niz korisnih informacija o konferencijama, susretima i poticanju turističke industrije uz podizanje kvalitete usluga na najvišu moguću razinu.

Definicija *destinacijske menadžmentske kompanije* (prema ADME) je: profesionalna uslužna kompanija koja raspolaže širokim znanjem o lokalnim specifičnostima, ekspertizama i resursima, specijaliziranim za kreiranje i implementaciju susreta, konferencija i drugih događaja (*events*), putovanja, transporta i logističkih programa.

5.3. Uloga destinacijske menadžmentske kompanije

Sama definicija destinacijske menadžmentske kompanije okvirno govori o njezinoj ulozi, no potrebno je više istraživanja kako bi se dobila jasnija slika. Uvjet je kvalitetnog rada prikupljanje što većeg broja informacija koje se odnose na specifičnosti i osobitosti destinacije kako bi se osiguralo zadovoljenje potreba klijenta.

Popis usluga koje nudi destinacijska menadžmentska kompanija izgleda ovako:

- Prirediti doček gostiju s pozdravom dobrodošlice
- Osigurati i urediti prijevoz
- Upravljanje registracijom gosta
- Osigurati ostalo potrebno osoblje
- Kreirati programe putovanja i osigurati pratnju
- Kreirati programe za mlade
- Organizacija događaja na način da je sve na jednom mjestu
- Planiranje i nabava darova i ostalih pogodnosti
- Osigurati potpunu koordinaciju svih vrsta događaja
- Kreiranje i nabava svih dodatnih sadržaja.

Ukratko, destinacijske menadžmentske kompanije dužne su osigurati potpunu uslugu gdje se može pronaći sve na jednom mjestu. DMC mora biti usko povezana sa svim destinacijskim subjektima pa joj je kao takvoj moguć pristup mjestima koja su nedostupna široj javnosti. Mnogi subjekti u destinaciji ujedno su i klijenti destinacijske menadžmentske kompanije pa se time povećava njezin lokalni utjecaj i snaga, te ona djeluje na višim standardima i kompetentnija je od ostalih organizacija koje nude pojedinačne usluge.

Krajnji je cilj destinacijske menadžmentske kompanije poticanje i širenje turističkih programa kroz poštovanje različitih kulturoloških zajednica i jačanje međusobnog partnerstva.

Destinacijske menadžmentske kompanije također usko surađuju i s ostalim udrugama poput PCO (*Professional Conference Organizers*), IAPCO (*International Association of Professional Congress Organizers*) i već spomenuta ADME.

Kako bi osigurala svoju uspješnost i opstanak na tržištu, destinacijska menadžmentska kompanija mora osigurati:

- **dugoročnost** – pomoću stručnih i realnih dugoročnih planova;
- **financijsku stabilnost** – kreditno se zaduživati samo prema ugovorenim poslovima;
- **preporuke klijenata** – novim potencijalnim klijentima predložiti preporuke klijenata koji su zahtijevali slične projekte;
- **kvalitetnu organizacijsku strukturu** – kadrovi koji mogu osigurati da se izvrši sve što je obećano;
- **osiguranje i upravljanje rizikom** – osiguranje kompanije i permanentno obrazovanje kadrova;
- **kompjutorsku tehnologiju** – osigurati kvalitetan softver i bazu podataka;
- **profesionalizam** – uz osiguranje kvalitetnoga kadra, opreme i tehnologije, svoju profesionalnost dokazati certifikatima svojih eksperata poput CMP (*Certified Meeting Professional*), CSEP (*Certified Special Event Professional*) i certifikatom kompanije DMCP (*Destination Management Certified Professional*).

5.4. Partnerstvo s destinacijskom menadžmentskom kompanijom

Kako bi osigurala svoje stalne klijente, DMC mora imati skupinu eksperata koji, uz to što su stručnjaci u sferi različitih vrsta planiranja, moraju dobro poznavati specifičnosti destinacije, lokalne zakone i pravila te biti blisko povezani s cjelokupnim javnim i privatnim sektorom u destinaciji kako bi osigurali uspješnu realizaciju svakog projekta. Mnoge ostale ustanove koje se bave planiranjem organiziranih putovanja i konvencija nemaju dovoljno vremena ni budžeta za osobno istraživanje svih mogućnosti i specifičnosti određene destinacije, nego uzimaju u obzir samo osnovne karakteristike. Prema tome, njihov rad ne može biti dovoljno konkurentan jer ne može jedan planer biti ekspert za sve aspekte svake destinacije, što potencijalni klijenti moraju uzeti u obzir.

Kako bi destinacijska menadžmentska kompanija bila zanimljiva na tržištu i dobila što veći broj klijenata, potrebno je imati stalan i vrlo pozitivan kontakt s postojećim klijentima kako bi osigurala što veći broj pozitivnih preporuka i konstantno surađivati s međunarodnim udrugama (ADME) i ostalim DMC-ima.

Pretpostavka je da će svaki potencijalni klijent imati određene dvojbe i pitanja, poput:

- Koliko dugo se kompanija bavi tim poslom?
- Udovoljavaju li standardima i imaju li certifikat?
- Postoji li permanentno obrazovanje kadrova?
- Koliko je zaposlenih s punim radnim vremenom u kompaniji?
- Kakva su prijašnja iskustva voditelja programa u tom poslu?
- Jesu li osobnost i imidž kompanije kompatibilni klijentu?
- Koja je osoba zadužena za kontakt i je li dostupna izvan radnoga vremena?

Promatrajući DMC iz očiju klijenta, potrebno je izbjeći njegove dvojbe i unaprijed osigurati željeni odgovor. Kako je uspjeh svakog programa uvjetovan komunikacijom između klijenta i destinacijske menadžmentske kompanije, potrebno je osigurati protok informacija koje su točne, pouzdane, aktualne i dobiti ih pravodobno. Klijent mora točno definirati smisao, svrhu i ciljeve programa pa prema tome osigurati i realan budžet.

Osnovni su alati kojima se služi destinacijska menadžmentska kompanija suvremena tehnologija, suvremeni softver, ideje, programi, iskustvo, znanje, permanentno obrazovanje, partnerstvo i standardizacija putem certifikata.

Potencijalni bi klijenti destinacijske menadžmentske kompanije mogli biti:

a) javni sektor:

1. gradsko poglavarstvo
2. javne ustanove u zdravstvu
3. javne ustanove za kulturu
4. odgojno-obrazovne ustanove
5. lokalna turistička zajednica
6. županijska TZ
7. javna poduzeća
8. gospodarska komora
9. policijska uprava, vatrogasna postrojba
10. općinski sud

b) privatni sektor:

1. veliki hotelijeri
2. manji hoteli
3. turističke agencije
4. restorateri
5. ugostitelji
6. privatni iznajmljivači
7. trgovine
8. banke
9. prijevoznici
10. privatni poduzetnici
11. razne udruge građana.

2. Planiranje programa

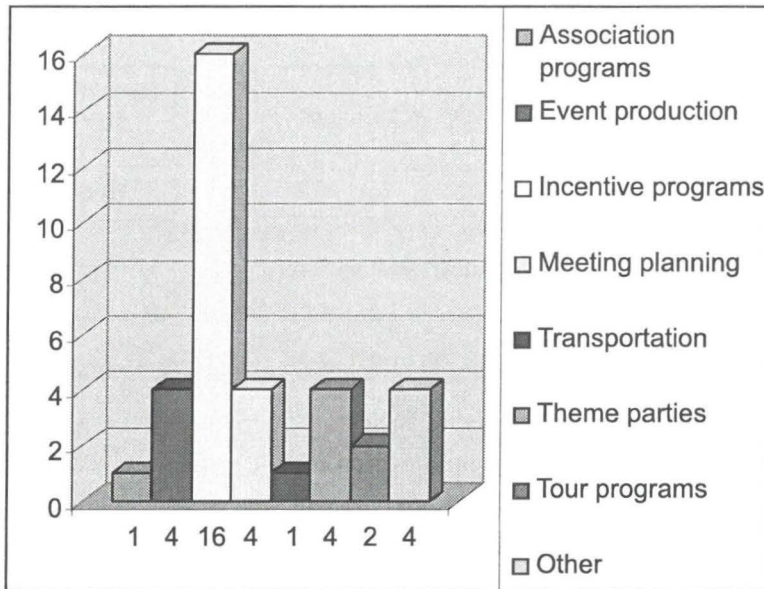
Djelovanje se destinacijske menadžmentske kompanije sastoji od nekoliko koraka pretplaniranja, odnosno pripreme, samoga planiranja projekta i na kraju postprograma evaluacije odnosno vrednovanja. Proces planiranja sastoji se od ovih faza:

1. odrediti ciljeve i svrhu programa
2. ustanoviti povijest programa
3. targetirati demografsku strukturu skupine
4. izrada budžeta
5. kreiranje programa
6. slaganje ugovora
7. postavljanje vremenskih ograničenja
8. zapošljavanje honorarnoga kadra
9. planiranje logistike
10. nadgledanje oblikovanja programa

Vrlo je važan timski odnos s predstavnicima prodaje lokalnih hotelijera čiji je zadatak uvjeriti zanimljive klijente da točno određena destinacija i sve njezine mogućnosti savršene za održavanje susreta. To je jednostavan i učinkovit način za upoznavanje klijenata u samom začetku procesa planiranja. Sljedeći je korak upoznati sudionike s mogućnostima i ostalim programima i ponudom destinacije (poput npr. zdravstvenih programa, obilaska šetnica i parkova koji uključuju terapijske programe u wellness-centrima; kulturnih programa s kazališnim predstavama, izložbama slika u dvorani, koncertima; zabavnih programa s obilaskom marine uz avanturu vožnje brodom, zabavni koncert na Ljetnoj pozornici, odlazak u kazino...) kako bi se potaknulo bukiranje nekih od programa, a to je izvrsna prilika da se pokaže kvaliteta i sadržaj na licu mjesta što je puno učinkovitije od opisivanja riječima.

Destinacijska menadžmentska kompanija može se specijalizirati na nekoliko specifičnih programa prema kojima izabire svoja ciljna tržišta i prema kojima surađuje s udruženjima koja osiguravaju forum putem interneta, a sve to kako bi se DMC lakše približila željenu tržištu.

Slika 41 Najčešći projekti destinacijskih menadžmentskih kompanija koji su članovi ADME:



Izvor: P. Shaumann: The Guide to Successful Destination Management, 2004. str. 19

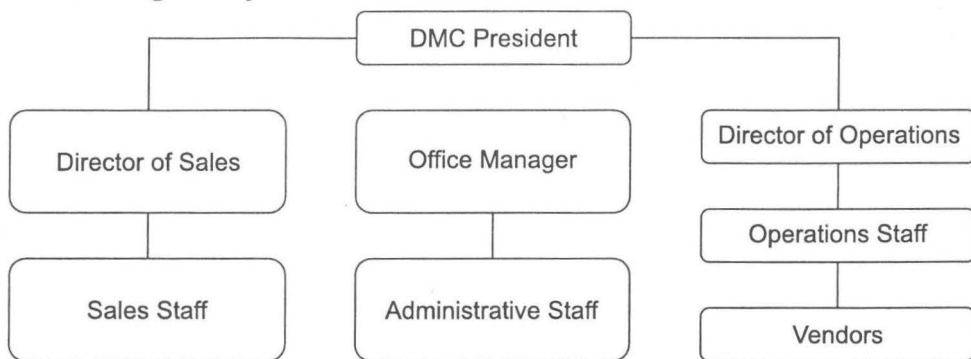
Iskustva ostalih svjetskih DMC-a govore da klijentu za odabir kompanije za suradnju nije presudna najpovoljnija cijena usluge ili blistava prezentacija programa, nego zadovoljeno povjerenje i ugodnost suradnje. Klijenti očekuju izgradnju dugoročnog partnerstva koje se vremenom razvija, a što destinacijskoj menadžmentskoj kompaniji osigurava dugoročnu održivost visokokvalitetne i profesionalne kompanije.

3. Organizacijska struktura destinacijske menadžmentske kompanije

Visokoobrazovan i predan kadar osnova je uspješnosti svake DMC čija je osnovna uloga pružanje usluga. Velike su varijacije u veličini kompanije i zaposlenih, što ovisi o veličini projekta. Prema potrebi zapošljava se veći broj honorarno zaposlenih, a stalno zaposleni mogu se svrstati u nekoliko skupina (shema 8):

- administracija,
- prodaja,
- operatori,
- programski menadžeri,
- menadžeri za susrete.

Shema 8 Organizacijska struktura DMC



Izvor: P. Shaumann: *The Guide to Successful Destination Management*, 2004. str. 151

DMC kvalitetan je oslonac svim subjektima u destinaciji, a svojim znanjem, sposobnošću i profesionalnošću kreira nove proizvode i nalazi najsuvremenije načine kako te proizvode promovirati i uspješno prodati.

DMC koristi se najsuvremenijom tehnologijom koja obuhvaća prvorazredni hardver i specijalne softverske programe koji osiguravaju kvalitetniji rad i respektabilnu prezentaciju svojih programa i ponuda. Posjeduje ogromnu bazu podataka o destinaciji i svim njezinim specifičnostima, a posebno su bitni podaci iz vlastita istraživanja.

Uz suvremenu opremu, još su važniji dio visokoobrazovani i kreativni kadrovi koji se znaju nositi s novim izazovima. Kako bi se osigurala vrhunska usluga, nužno je biti potpuno predan poslu i uvijek biti dostupan svojim klijentima. Unutar kompanije potrebno je redovito provoditi treninge i često polaziti seminare i predavanja kako bi se osiguralo permanentno obrazovanje kadrova i dobile najnovije informacije.

Kompanija ne bi smjela biti jedinka za sebe, nego bi trebala aktivno sudjelovati u svjetskim udruženjima poput ADME, IAPCO-a i surađivati s ostalim destinacijskim menadžmentskim kompanijama kako bi mogla ići ukorak s vremenom i novim spoznajama.

Jedna je od osnovnih značajki DMC-a etičnost (poštovanje poslovne etike, zakona, morala i običaja). To posebno dolazi do izražaja u suradnji s drugima. Prilikom izrade programa s manje poznatim kulturama, potrebno je detaljno istražiti njihove običaje, način ponašanja i vrstu prehrane, kako bi se pouzdano pružile pravilne i ugodne usluge, a izbjegle neugodnosti.

Navedeno upućuje na zaključak:

1. da je projektna organiziranost odnosno primjena projektnog menadžmenta u hotelskom poslovnom sustavu ključni element kojim menadžment može djelovati na fleksibilnost, prilagodbu i inovativnost vlastita poslovnog sustava i na taj način i na ostvarivanje strategije razvoja.

2. da hotelski poslovni sustav mora preuzeti posebnu odgovornost i u pitanjima destinacijskog menadžmenta jer su destinacija i poslovni sustav lice i naličje istog problema.

6. POPIS LITERATURE

Monografije i knjige

- Avelini-Holjevac, I.: Kontroling; upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
- Avelini-Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- Blomstrom, R. L.: Strategic Marketing Planing in the Hospitality Industry: A Book of Readings, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, 1993.
- Bowman, C, Asch, D.: Managing strategy, MacMillan Business, Great Britain, 1996.
- Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- Buble, M. i dr.: Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
- Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Ekonomski Fakultet Split, 1995.
- Cerović, Z.: Hotelski menadžment Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija 2003.
- Cetinski, V.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, FTHM Opatija 2003.
- Cetinski, V.: Optimalizacija organizacijske strukture poduzeća (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 1998.
- Čižmar, S.: Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb 2001.
- Davidson, R., Maitland, J.: Tourism Destinations, Hodder and Stoughton, London, 1997.
- Dulčić, A., Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, MATE, Zagreb, 2001.
- Glasson, J., Godfrey, K., Goodey, B.: Towards Visitor Impact Management: Visitor Impact, Carrying Capacity and Management Responses in Europe's Historic Towns and Cities, Avenbury, Aldeshot, 1995.
- Go, F. M.: Human Resource Menadžment in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1996.

- Goeldner, C. R., Brent Ritchie, J. R., McIntosh, R. W.: *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- Hollier, R. *National and Regional Structures of Official Tourist Organisations in Europe*, European Travel Commission, Pariz, 1995.
- Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, Longman, London, 1998.
- Inskeep, E.: *Tourism Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1991.
- Ivanović, Z.: *Metodologija izgrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1996.
- Jeffries, D.: *Government and Tourism*, Butterworth Heinemann, 2001.
- Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1988.
- Kozak, M.: *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Wallingford, 2004.
- Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
- Magaš, D.: *Management turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2003.
- Magaš, D.: *Razvoj hrvatskog turizma*, Adamić, Rijeka, 2000.
- Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.
- Magaš, D.: *Turistička putovanja kao ekonomska dobra; turistički menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1995.
- Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski institut i ADECO, Zagreb, 2001.
- Moutinho, L. : *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- Pirjevec, B.: *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
- Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, Otokar Keršovani Opatija, Opatija, 1989.
- Radišić, F.: *Poduzetnički menadžment u turizmu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
- Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE, Zagreb, 1995.
- Shaumann, P.: *The Guide to Successful Destination Management*, Published by J. Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.
- Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.
- Stacey, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, MATE d.o.o., Zagreb, 1997.
- Vukonić, B., Keča, K.: *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, 2001.
- Vujić, V.: *Menadžment ljudskoga kapitala* Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004.
- Wehrich, H., Koontz, H.: *Menedžment*, MATE, Zagreb, 1994.

Članci

- Avelini Holjevac, I., Peršić, M., Blažević, B.: *Globalizacija sustava obrazovanja za turističke i hotelske menadžere*, Turizam, Vol. 48, br. 2., Zagreb, 2000.

- Avelini Holjevac, I; Vrtodušić, A. M.: Small Hotels in European Tourism: The necessity of reconstruction of Croatian hotel industry, *Revue de Tourisme*, AIEST, april 1999.
- A'guas, P., Costa, J., Rita, P.: A Tourist Market Portfolio for Portugal, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, br. 7, 2000., str. 394-401
- Augustin, M. M.: The Road to Quality Enhancement in Tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, br. 4, 1998., str. 145-158
- Balaglu S. And Brinberg D.: Affective Images of Tourism Destinations, *Journal of Travel Research*, 1997.
- Blažević, B.: Strategija razvoja destinacije, 14. bijenalni međunarodni kongres Hotelska kuća '98; Hotel u turističkoj destinaciji, *Hotelijerski fakultet Opatija*, vol. 1, 1998., str. 17-30
- Bošković, D., Šerović, S.: Restrukturiranje i prilagođavanje turističke ponude hrvatske europskim i svjetskim trendovima, *Turizam*, br. 2., Zagreb, 2000.
- Butler R. W.: The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, *University of Western Ontario, Canadian Geographer* 1980.
- Cerović, Z.: Čimbenici kvalitete hotelskih usluga smještaja i hrane, *Pomorski zbornik*, Knjiga 33/95, Poduzeće za proučavanje i unapređenje pomorstva RH, Rijeka, 1995.
- Cerović, Z.: Organizacijski ustroj ugostiteljskog poduzeća u sustavu upravljanja potpunom kvalitetom, *Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija*, 2000.
- Cetinski, V., Kušen, E.: Organizirana zdravstveno-turistička destinacija – pretpostavka razvitka, *Prirodni ljekoviti činitelji u Hrvatskoj, Akademija medicinskih znanosti Hrvatske*, Zagreb, 2000., str. 95-106
- Cetinski, V., Kušen, E.: Status i struktura zdravstveno-turističke destinacije, *Zdravstveni turizam za 21. stoljeće, Thalassotherapie i Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija*, 2000., str. 251-262
- Cetinski, V., Weber, S.: Strateški marketing turizma zemalja C. E. I. – temeljni okvir, *Tourism and Hospitality Management*, br. 2, *Hotelijerski fakultet Opatija*, 1996., str. 205-215
- Cetinski, V.: Sustav upravljanja imovinom u turističkom sekoru, *Strateški pristup razvoju poduzeća, Hotelski poslovni sustav u novim uvjetima, Turizam Istre, Ministarstvo turizma Zagreb*, 1996.
- Cetinski, V.: Strategic tourism marketing plan of C. E. I. countries, *Ministarstvo turizma i Institut za turizam, Zagreb* 1996.
- Cetinski, V.: Plan i sustav upravljanja portfeljem u turističkom sektoru, *Tourism and Hospitality Menadžment*, Vol 7, No. 1-2, 2001, *WIFI Oesterreich, Wien&Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija*, 2002.
- Cetinski, V., i Cerović-Milohnić, I.: Razvoj turizma i sustava obrazovanja u Hrvatskoj, *Tourism and Hospitality Menadžment*, Vol. 6, No1-2, 2000, *WIFI Oesterreich, Wien&Fakultet za turistički i Hotelski Menadžment, Opatija*, 2001.

- Chen J. S.: Developing a travel segmentation methodology: A criterion-based approach, International University of Applied Sciences, Germany, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 27, 2003.
- Crichton, E., Edgar, D.: Managing Complexity for Competitive Advantage, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 7, br. 2, 1995., str. 12-18
- Črnjar, M.: Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekonomski fakultet Rijeka, 2002.
- Eccles, G.: Marketing, Sustainable Development and International Tourism, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 7, br. 7, 1995., str. 20-26
- Echtner C. M. and Ritchie J. R. Brent, The measurement of Destination Image: An Empirical Assessment, Journal of travel research, 1993.
- Eccles, G., Costa, J.: Perspectives on Tourism Development, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 8, br. 7, 1996., str. 44-51.
- Edwards J. R., Vaughan D. R.: Experiential perceptions of two winter sun destinations: The Algarve and Cyprus, Journal of Vacation Marketing, Vol. 5 No 4., 1999.
- Faulkner B., Oppermann M. And Fredine E.: Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia' s core attractions, Journal of Vacation Marketing, Vol. 5 No 2, 1999.
- Galičić, V.: Koje mjere ekonomske politike mogu pomoći hotelijerstvu Hrvatske?, Nabava 3/2001, HUH Opatija, Opatija, 2001.
- Getz Donald: Concepts and Implications for Strategic Planning, Capacity to absorb Tourism, University of Waterloo Canada 1983.
- Go, F. M., Milne, D., Whittles, R. J.: Communities as Destinations: A Marketing Taxonomy for the Effective Implementations of the Tourism Action Plan, Journal of Travel Research, vol. 30, br. 4, Boulder Colorado, 1992.
- Hitrec, T.: Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept, Turizam, vol. 43, br. 3-4, 1995. str. 43-51
- Kozak, M., Rimmington, M.: Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, Pergamon Hospitality Management 18, 1999.
- Kriegl, U.: "International Hospitality Menadžment", Cornell Quartely, Cornell University, Kotler, P., Marketinško upravljanje: Analiza, Planiranje i kontrola, 4. izdanje (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall), 1980., str. 89.
- Kušen, E.: Atrakcije – "sirovina" turističke industrije, UT – Hrvatski turistički magazin, br. 2, 1995., str. 70-71
- Kušen, E.: Osviješteni turizam najbolja pomoć zaštitarima, UT-Hrvatski turistički magazin, br. 12, 1996., str. 40-41
- Kušen, E.: Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir, Turizam, vol. 48, br. 3, 2000., str. 313-334
- James J. Eyster, Hotel Menadžment Contracts Under Fire and Change: A Perspective, Real Estate Finance Journal, proljeće 1993.

- Langlois S. M., Theodore J., Ineson E. M.: Poland: in-bound tourism from the UK, Pergamon, Tourism Management 20, 1999, str. 461-469.
- Matzler K., Siller H. J.: Linking Travel Motivations with Perceptions of Destinations: The Case of Youth Travelers in Alpine Summer and Winter Tourism, Tourism Review, Vol. 58, No 4, 2003.
- Meler M.: Marketing grada kao turističke destinacije, Novi turizam u Hrvatskoj, V. znanstveni i stručni skup Hrvatski turizam, 2001., str. 238-248
- Miladinovski, S., Stojanoski, J.: Osnovni elementi strategije pozicioniranja turističke destinacije, 14. bienalni međunarodni kongres Hotelska kuća '98; Hotel u turističkoj destinaciji, Hotelijerski fakultet Opatija, vol. 1, 1998., str. 225-230
- Middleton, V.: Agenda 2010 SME in European Tourism: The Context and a proposed Framework for European Action, Aiest, No. 4/98.
- O'Leary S. And Deegan J.: People, pace, place: Qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9 No 3, 2003.
- Parker-Rezende A. M., Morrison and Ismail J. A.: Dazed and confused? An exploratory study of the image of Brazil as a travel destination, Journal of Vacation Marketing Vol. 9 Number 3, Henry Stewart Publications.
- Pende, H.: Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene, Poslovna analiza i upravljanje, br. 4/5, Zagreb, 2000.
- Perić, J.: Privatizacija hrvatskog hotelijerstva, stanje, teškoće i opredjeljenja, Tourism & Hospitality Menadžment, Vol. 3, No. 2, 1997.
- Perez Perez M.: Modelos de desarrollo turistico en Canarias: Analisis geografico, ordenacion territorial y gestion empresarial, Centeres científico-tecnico de la investigacion Universidad de La Laguna Espana, 2002.
- Santos-Arrebola J. L.: Application of the Rasch Model to Customer Satisfaction in the Destination of Marbella, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 3 (1/2), 2002.
- Stevens, B., Brownell, J.: Communicating Standards and Influencing Behavior, Cornell Quartely, Vol. 41. No2., 2000.
- Vizjak, A.: Economic, Co-operation Between Croatia and EU Countries in Tourism, Zbornik radova Hotel 2000, 15th Biennial International Congress Tourism and Hospitality Management Trends and Challenges for the Future, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2000., str. 339-349
- Vuković, I.: Nova znanstvena paradigma i ekonomski razvoj, te njihov utjecaj na razvoj turizma, 2 nd International Scientific Conference "Economics and Ecology in Function of Tourism Development", Opatija, 1999.
- Vukonić. B.: Teorija i praksa turističke destinacije, 14. bienalni međunarodni kongres Hotelska kuća '98; Hotel u turističkoj destinaciji, Hotelijerski fakultet Opatija, vol. 1, 1998., str. 365-371
- Weber, S., Telišman-Košuta, N.: Strategija i repozicioniranje Hrvatske kao sigurne turističke destinacije u poslijeratnom razdoblju, War, Terrorism, Tourism: Times of Crisis and Recovery, Institut za turizam, 1997., str. 71-72

- Weisbrod G.: Seizing Opportunities for New Forms of Economic Development: The Examples of Amsterdam and Osaka, Economic Development Research Group, Boston, MA, 1991.
- Weisbrod G.: Measuring economic impacts of projects and programs, Economic Development Research Group, Boston, MA, 1997.
- Weisbrod G.: REMI (Regional Economic Models) and 1-0 Models compared, Lubbock County Rubber Expansion.

Korišteni ostali izvori

- Dokumentacijska osnova Ministarstva turizma RH (1993. -2000.)
- Dokumentacijska osnova Adria Resorts d.o.o. Rovinj (1999. -2002.)
- European Commission, Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, Brussels, 2000.
- European Commission., Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices, 2004
- Pravilnik o razvrstavanju minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Narodne novine RH 25/95.
- THR. "Istria Master Plan", Development Model — Rovinj, 2002
- THR Barcelona i Horwath Consulting Zagreb, Strateški marketinški plan hrvatskog turizma 2001-2005., Hrvatska turistička zajednica, Zagreb. 2002
- World Tourism Organisation, Public-Private Sector Cooperation, Madrid, 2000
- World Tourism Organisation, Sustainable Tourism Development, Guide for Local Planers, Madrid,1993

7. POPIS SLIKA

Slika 1 Model obavljanja ugostiteljske usluge.....	21
Slika 2. Položaj turističke atrakcijske osnove u strukturi cjelokupne gospodarske resursne osnove	35
Slika 3 “Čarobna” pentagonalna piramida turističkog razvitka.....	42
Slika 4 Prikvatni kapacitet prostora kao dio procesa IUOP, integralnog plana i turističkoga razvojnoga plana.....	46
Slika 5 Vrijednost za uloženi napor	56
Slika 6 Osnovne konkurentne strategije destinacije	65
Slika 7 Lanac proizvodne vrijednosti destinacije	67
Slika 8 Sustav vrijednosti turističke destinacije.....	68
Slika 9	72
Slika 10 Model snažnijih partnerskih odnosa (I)	73
Slika 11 Model snažnijih partnerskih odnosa (II).....	73
Slika 12 Model snažnijih partnerskih odnosa (III)	74
Slika 13 Upravljanje sustavom	75
Slika 14 Pet faza benchmarking procesa	86
Slika 15 Zaključci procjene poslovnog modela Rovinj	95
Slika 16 Mehanička organizacijska struktura	127
Slika 17 Organska organizacijska struktura.....	128
Slika 18. Primjer matrične strukture organizacije.....	130
Slika 19 Povezivanje poduzeća u obliku pčelinjeg saća.....	133
Slika 20 Prstenasto-koordinativni oblik.....	134
Slika 21 Povezanost i razlike između motivacije i zadovoljstva	137
Slika 22 Usporedba Maslowljeve i Herzbergove teorije motivacije	138
Slika 23 Porterov i Lawlerov model motivacije	139
Slika 24 Sud o pravednosti nagrade.....	140

Slika 25 Portfeljska matrica uspješnosti	151
Slika 26 Matrica uspješnosti – djelatnosti poduzeća	158
Slika 27 Matrica uspješnosti – hotelijerstvo	160
Slika 28 Matrica uspješnosti - ugostiteljstvo	161
Slika 29 Matrica uspješnosti – robni promet	162
Slika 30 Matrica uspješnosti - proizvodnja.....	163
Slika 31 Izmijenjena matrica uspješnosti – djelatnosti poduzeća.....	166
Slika 32 Izmijenjena matrica uspješnosti – hotelijerstvo.....	167
Slika 33 Izmijenjena matrica uspješnosti – ugostiteljstvo	168
Slika 34 Izmijenjena matrica uspješnosti – robni promet.....	169
Slika 35 Izmijenjena matrica uspješnosti – proizvodnja.....	170
Slika 36 Prednosti i nedostaci “Jadran-turista” i mogućnosti i prijetnje u okruženju .	171
Slika 37 Jedinična bruto dobit hotelijerstva po profitnim centrima.....	176
Slika 38 Jedinična cijena i varijabilni trošak hotelijerstva, po profitnim centrima u DEM	177
Slika 39 Politika optimiranja portfelja.....	187
Slika 40 Politika optimiranja portfelja.....	188
Slika 41 Najčešći projekti destinacijskih menadžmentskih kompanija koji su članovi ADME:	219

8. POPIS TABLICA

Tablica 1 Teorije menadžmenta	18
Tablica 2 Pregled razvoja znanstvene misli o upravljanju	18
Tablica 3 Prilog funkcionalnomu strukturiranju turističke resursne osnove	34
Tablica 4 Pregled uobičajenih vrsta turističkih atrakcija	36
Tablica 5 Nacrt katastarskoga popisa turističkih atraktivnosti/atrakcija s primjerom unijetih podataka za Cerovačke pećine	39
Tablica 6 Turističke atrakcije Pule	40
Tablica 7 Smještanje procesa utvrđivanja PKP u proces IUOP	44
Tablica 8 Detaljni prikaz faza i sadržaja rada na izradi prihvatnoga kapaciteta prostora (CCA)	47
Tablica 9 Primjeri primijenjenih standarda u raznim destinacijama	89
Tablica 10 Razlike između benchmarkinga turističkih organizacija i destinacije	90
Tablica 11 Popis mogućih obilježja vezanih za destinacijski benchmarking	91
Tablica 12 Glavne razlike između Mallorce i Turske	92
Tablica 13 Prosječna ocjena kvalitete svih kategoriziranih hotela u RH	96
Tablica 14 Benchmark prosječne ocjene kvalitete svih kategoriziranih hotela u destinacijama Rovinj i Portofino Coast	96
Tablica 15 Benchmarking standardi poslovanja smještajnih objekata Rovinj i Portofino Coast (2002) u eurima	97
Tablica 16 standardi poslovanja smještajnih objekata — ogledni primjer	98
Tablica 17 Primjer standarda proizvodnosti za tipične poslove u hotelijerstvu	110
Tablica 18 Struktura strateških poslovnih jedinica na razini djelatnosti i proizvoda ..	149
Tablica 19 Portfelj proizvoda hotelijerstva i elementi konkurentnosti	172
Tablica 20 Rangiranje proizvoda hotelijerstva	173
Tablica 21 Struktura fiksnih i varijabilnih troškova u hotelijerstvu po profitnim centrima prema podacima za 1994. godinu u DM	175

Tablica 22 Struktura cijene koštanja i prag profitabilnosti prema podacima iz 1994. u DM	176
Tablica 23 Elementi računa dobiti i gubitka ostalih djelatnosti i profitnih centara s prijenosom zajedničkih i ostalih troškova u DM	178
Tablica 24 Račun dobiti i gubitaka za društvo po djelatnostima u DM.....	178
Tablica 25 Račun dobiti i gubitka u 000 DM.....	179
Tablica 26 Smještajni kapacitet Grupacije A	210

9. POPIS SHEMA

Shema 1	88
Shema 2 Prijedlog organizacijskog rješenja sustava upravljanja imovnom	105
Shema 3 Shema ustrojstva “Jadran-turist” dioničkog društva	193
Shema 4 Model budućeg ustrojstva “Jadran-turist”–koncerna (proizvodno-matrična organizacija)	203
Shema 5 Model budućeg ustrojstva “Jadran-turist”–koncerna (proizvodno-matrična organizacija)	203
Shema 6 Poslovni hotelski sustav	212
Shema 7. Mogući upravljački model	212
Shema 8 Organizacijska struktura DMC	220

10. PRILOZI

RADNI LIST 1A: Popis PRIRODNIH MATERIJALA ili PANORAMSKIH atrakcija			
PRIRODNE ili PANORAMSKE atrakcije	Atrakcija postoji ili broj	Područje ima potencijal za razvoj atrakcije tijekom 1 god./ 3 god./ 5 god.	Opis zabilješka / problemi
Plaže Mjesta za razgledavanje ptica Kanjoni i perivoji Spilje Litice Klima Pustinje Opadanje lišća Farme, rančevi za turiste Riječni i jezerski ribolov Šume Botanički vrtovi Gejziri Geološke formacije Gornji pritoci rijeka Pješčane staze Termalni izvori Otoci Jezera Mineralna nalazišta Planine Prirodni putovi Voćnjaci i vinogradi Parkovi – nacionalni, državni lokalni Izletničko područje Tišina Rijeke Pješčane dine Skijaški tereni Promatranje zvijezda Zabačenost Pogledi Vulkani Vodopadi Divljina Život u divljini (prirodne nastambe, Skloništa za divljač, ZOO) I što još?			
Ukupna procjena prirodnih / panoramskih atrakcija Odlično Prosječno Slabo 5 4 3 2 1			Ocjena:

RADNI LIST 1B: Popis POPIS REKREACIJSKIH AKTIVNOSTI			
REKREACIJSKE AKTIVNOSTI	Atrakcija postoji ili broj	Područje ima potencijal za razvoj atrakcije tijekom 1 god./ 3 god./ 5 god.	Opis zabilješka / problemi
Zabavni ili tematski parkovi Sport s lukom i strijelom Vožnja balonom Surfanje Igre na sreću Razgledavanje ptica Vožnja čamcem Kuglanje Kampiranje Vožnja kanuom Dječja igrališta Ribolov Traženje fosila Kockanje Golf Zračno jedriličarstvo Toplice za zdravlje i ljepotu Pješačenje Jahanje konja Vrući izvori i kupanje u blatu Vožnja natkrivenim čamcem Lov Klizanje Vožnja kajakom Puštanje zmajeva Lokalni gastronomski specijaliteti Brđski biciklizam Brđsko planinarenje Izleti Utrkivanje i regate Brđski lov Jedrenje Ronjenje Kupovanje Lov na divlje golubove Skijanje (alpsko, nordijsko) Plivanje Tenis Lov uz pomoć zamki Skijanje na vodi Rafting I što još?			
Ukupna procjena prirodnih / panoramskih atrakcija Odlično Prosječno Slabo 5 4 3 2 1			Ocjena:

RADNI LIST IC: Popis KULTURNIH ILI POVIJESNIH atrakcija			
KULTURNE ILI POVIJESNE ATRAKCIJE	Atrakcija postoji ili broj	Područje ima potencijal za razvoj atrakcije tijekom 1 god./ 3 god./ 5 god.	Opis zabilješka / problemi
Arheološka nalazišta Umjetničke galerije Antikni i umjetnički dućani Mjesto održavanja povijesnih bitki Mjesta ili kuće rođenja povijesnih osoba Ceremonijalni plesovi Crkve Konzervatoriji Kostimirani događaji Natkriveni mostovi Prvotna naselja Etničke proslave Etnički restorani i dućani Izložbe Poznate povijesne zgrade Riječni klanci Kolekcije narodne umjetnosti Gradovi duhova Obilasci povijesnih zgrada Povijesne željezničke pruge Indijanska kultura Znamenje Kampovi i drvosječa Vijećnice Komemoracije Rudnici Misijske Spomenik Muzeji Folklor starosjedilaca Mjesta koja je važno prezentirati kroz medije Stare utvrde "Oživljavanje" povijesnih događaja Ruševine Dani "nacionalnosti" Kazališta I što još?			
Ukupna procjena kulturnih i povijesnih atrakcija <u>Odlično</u> <u>Prosječno</u> <u>Slabo</u>			Ocjena:
5 4 3 2 1			

RADNI LIST ID: Popis SPECIJALNIH DOGAĐAJA			
SPECIJALNI DOGAĐAJI	Atrakcija postoji ili broj	Područje ima potencijal za razvoj atrakcije tijekom 1 god./ 3 god./ 5 god.	Opis zabilješka / problemi
Poljoprivredni sajmovi Aeromitinzi Priredbe sa životinjama Sajmovi antikviteta i zbirki Umjetničke priredbe Obilasci izložbi obrtnika Automobilske priredbe Igre i turniri s loptom Roštiljade Plesovi u stajama Biciklističke ture / utrke Natjecanja u kartanju Božićne svetkovine Komediodravska natjecanja Obrtničke priredbe Režiranje igrokaza Obilaženje farmi Natjecanja u ribolovu Sajmovi cvijeća ili festivali Festivali hrane Žetvene svečanosti Prevrtnanje sijena Priredba za slobodno vrijeme Obilaženje zavičaja Proslave Dana nezavisnosti Proslave Dana rada Festivali Glazbeni festivali Razne svečanosti Parade Fotografska natjecanja Krunidba kraljice Utrke (automobila, motora, brodova, konja) Religijska slavlja Rodeo Degustacije specijalne hrane Fotografska natjecanja Vinske ceste i degustacije vina I što još?			
Ukupna procjena specijalnih događaja Odlično Prosječno Slabo 5 4 3 2 1			Ocjena:

RADNI LIST ID: Popis OSTALIH ATRAKCIJA			
OSTALE ATRAKCIJE	Atrakcija postoji ili broj	Područje ima potencijal za razvoj atrakcije tijekom 1 god./ 3 god./ 5 god.	Opis zabilješka / problemi
Arene Parkovi za igru loptom Pekarnice Mostovi (natkriveni, povijesni, čuvene konstrukcije) Neobične zgrade Dječji parkovi Crkve Vodene barijere i elektrane Obitelj Trajekti Riblja mrijestilišta Obilasci tvornica za proizvodnju hrane Prijatelji Vladine zgrade Ručni rad / Kućna radinost Luke Lječilišta Obilasci tvorničkih postrojenja Lokalne "neobičnosti" Knjižnice (koje imaju specijalne kolekcije) Kampovi starudija Vojna postrojenja Najudaljenija mjesta Najzavojitije ceste Freske Noćni klubovi Postrojenja nuklearne elektrane Promatrački tornjevi Planetariji Neuobičajeni restorani ili "ploveći hoteli" Parkovi uz ceste Štandovi uz ceste Dućani sa suvenirima i raritetima Izložbeni brodovi Trgovinski centri Kipovi Bazeni za kupanje Teleskopi Kazališta Najveći "od nečega" Prvi takve vrste Najmanje "od nečega" Sveučilišta i više škole Vjetrenjače Zoološki vrtovi I što još?			
Ukupna procjena ostalih atrakcija Odlično Prosječno Slabo 5 4 3 2 1			Ocjena:

Radni list 3: ATRAKCIJSKI PAKET ARANŽMAN

(prema redoslijedu važnosti)

A Primarne atrakcije (popis)

Sekundarne atrakcije (popis)

B Kako se primarne atrakcije uklapaju i zajedno djeluju? Stvaraju li atrakcije snažan sklad, imidž ili materijalne mogućnosti?

C Primarni turistički atrakcijski paket aranžmani za vaš grad su:

Radni list 4: PLAN POBOLJŠANJA ATRAKCIJA

Aktivnost #: _____

Odgovornost (za svaku fazu):

Troškovnik:

Vrijeme realizacije

Aktivnost #: _____

Odgovornost (za svaku fazu):

Troškovnik:

Vrijeme realizacije

Aktivnost #: _____

Odgovornost (za svaku fazu):

Troškovnik:

Vrijeme realizacije

Aktivnost #: _____

Odgovornost (za svaku fazu):

Troškovnik:

Vrijeme realizacije

PRILOG 1

OBRAZLOŽENJE UZ POPIS EKSTERNIH ČIMBENIKA (kojima se određuje privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj)

1. **Veličina hrvatskoga turističkog tržišta** — pri ocjenjivanju ovoga eksternog čimbenika ocjenjuje se veličina turističke potražnje u razdoblju od 1992. do 1994. godine pri čemu se misli na domaću i inozemnu potražnju.
2. **Tržišni potencijal** — ovdje vas molimo da ocijenite potencijal turističke potražnje u Hrvatskoj u razdoblju od 1994. do 1997. godine. Ovaj čimbenik upućuje na mogućnosti razvoja turističkog tržišta.
3. **Godišnji rast tržišta** — molimo vas da ocijenite rast turističke potražnje u Hrvatskoj u razdoblju od 1992. do 1994. godine. U slučaju stagnacije ili pada potražnje zaokružite "0" ili "-" u koloni ocjena.
4. **Profitni potencijal** — ovdje vas molimo mišljenje o profitnom potencijalu djelatnosti u razdoblju od 1994. do 1997. godine.
5. **Intenzitet konkurencije** — ocijenite jačinu konkurentske utakmice u djelatnosti u kojoj poslujete.
6. **Sezonski utjecaj** — ocijenite koliko je u vašoj djelatnosti važan utjecaj sezone na potražnju.
7. **Cjenovna osjetljivost**, izražava jačinu utjecaja promjene cijena na potražnju.
8. **Pregovaračka moć kupaca** — govori o koncentraciji pregovaračke moći, te je potrebno ocijeniti je li ona jača na strani ponude ili potražnje. Primjerice, koncentracija nekoliko velikih kupaca na strani potražnje, može znatno umanjiti vašu pregovaračku moć na strani ponude.
9. **Pregovaračka moć opskrbljivača** — ako su značajni dobavljači monopolisti, onda postavljajući svoje uvjete imaju velik utjecaj na cijenu vaših *inputa* i njihova je pregovaračka moć velika.
10. **Ulazne barijere** — govore o mogućnostima pristupa tržištu, tj. zaštiti koju država omogućuje industriji, potrebnim kapitalnim ulaganjima, o mogućnostima ulaska stranoga kapitala, o zakonskoj regulativi i sl. Ako su ulazne barijere male, ulazak na tržište je lagan, međutim možda postoje prepreke u pokrivenosti kapacitetama pa i tu okolnost uzmite u obzir pri ocjenjivanju.
11. **Diferencijacija proizvoda ili potencijal za diferencijaciju** — ovim pokazateljem potrebno je ocijeniti koliko je konkretni proizvod ili usluga diferenciran tj. osebujan u odnosu na konkurentske proizvode. Diferenciran proizvod najbolja je zaštita od konkurencije, ali obično traži znatna ulaganja.
12. **Inflatorni utjecaj** — govori o utjecaju inflacije na stabilnost poslovanja u djelatnosti. Molimo vas da ocijenite inflatorni utjecaj u razdoblju od 1992. do 1994. godine.
13. **Energetski zahtjevi** — važan su čimbenik za ocjenu atraktivnosti neke djelatnosti, s obzirom na to da visoki energetski zahtjevi ograničavaju ulazak u djelatnost.
14. **Utjecaj okoline** — ogleda se u ekonomsko-političkom okruženju u kojem poduzeće posluje i okvir je za poslovanje svakom gospodarskom subjektu. Što je gospodarski sustav stabilniji, promjene su manje izražene i poslovanje je jednostavnije.

OBRAZLOŽENJE UZ POPIS INTERNIH ČIMBENIKA (koje je potrebno ocijeniti s obzirom na značajne konkurente u regiji)

1. **Tržišni udio** — potrebno ga je ocijeniti primarno u odnosu na turističku ponudu regije u razdoblju od 1992. do 1994. godine po kriteriju ostvarenog broja noćenja.
2. **Rast tržišnog udjela** — rast tržišnog udjela potrebno je ocijeniti za razdoblje od 1992. do 1994. godine. U slučaju da je došlo do pada tržišnog udjela, molimo vas da to naznačite sa “-” i “0” u prvoj koloni.
3. **Kvalitetu proizvoda i usluga** potrebno je definirati kao čimbenik utjecaja na vašu konkurentnu poziciju i u odnosu na vaše najvažnije konkurente.
4. **Imidž proizvoda** — ocijenite imidž svojih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, tj. kakav imidž imate kod krajnjih potrošača.
5. **Kapacitete svoje** ponude ocijenite sa stanovišta njihove veličine, a u odnosu na optimalne mogućnosti promatrane destinacije.
6. **Distribuciju** ocijenite s pozicije učinkovitosti i kvalitete usluga koje vam pružaju.
7. **Promotivne aktivnosti** — molimo vas da ocijenite kvalitetu i širinu promotivnih aktivnosti po pojedinim djelatnostima, promatrajući ih u odnosu na konkurente.
8. **Jedinični troškovi** — ocijenite visinu svojih jediničnih troškova u odnosu na glavne konkurente, pri čemu ocijenite stvarne troškove u odnosu na prodajnu cijenu.
9. **Nabava materijala** — ocijenite svoju suradnju s dobavljačima po pojedinim djelatnostima u rasponu od otežane do lake.
10. **Ulaganja u razvoj** — neophodna su za očuvanje i jačanje konkurentne pozicije djelatnosti, a uključuje investicijsko održavanje ali i kompleksnije zahvate u tom smislu.
11. **Životni ciklus proizvoda** — znatno determinira vašu konkurentsku poziciju na tržištu. Ocijenite u kojoj je fazi životnoga ciklusa vaš proizvod.
12. **Novčani tok** — odraz je financijske snage poduzeća.
13. **Ljudski potencijal** — ocijenite svoj kadrovski potencijal u odnosu na konkurente.
14. **Menadžment** — ocijenite upravljačku snagu i efikasnost ove najviše rukovodne strukture.

PRILOG 2

DJELATNOST / SPJ: HOTELIJERSTVO (smještajni kapaciteti)

IME I PREZIME.....
 FUNKCIJA.....
 DATUM..... TELEFON.....
 PROIZVOD.....

Čimbenici vezani uz okruženje (eksterni), koji određuju privlačnost turističke djelatnosti u Hrvatskoj

RB	Čimbenik	Ocjena				
		1	2	3	4	
1	Veličina hrvatskog turist. tržišta	mala 1	2	srednja 3	4	velika 5
2	Tržišni potencijal	mali 1	2	srednji 3	4	veliki 5
3	Godišnji rast tržišta	- / 0 / 1 mali	2	srednji 3	4	veliki 5
4	Profitni potencijal	mali 1	2	srednji 3	4	velik 5
5	Intenzitet konkurencije	velik 1	2	srednji 3	4	mali 5
6	Sezonski utjecaj	velik 1	2	srednji 3	4	mali 5
7	Cjenovna osjetljivost	velika 1	2	srednja 3	4	mala 5
8	Pregovaračka moć kupaca	velika 1	2	srednja 3	4	mala 5
9	Pregovaračka moć opskrbljivača	velika 1	2	srednja 3	4	mala 5
10	Ulazne barijere	mala 1	2	srednje 3	4	velike 5
11	Diferencijacija proizvoda	mala 1	2	srednja 3	4	velika 5
12	Inflatorni utjecaj	velik 1	2	srednji 3	4	mali 5
13	Energetski zahtjevi	veliki 1	2	srednji 3	4	mali 5
14	Utjecaj okoline	velik 1	2	srednji 3	4	mali 5

Čimbenici vezani uz poduzeće (interni), ocjenjuju se u odnosu na značajne konkurente u Istri

RB	Čimbenik	Ocjena				
		1	2	3	4	
1	Tržišni udio	mali 1	2	srednji 3	4	visok 5
2	Rast tržišnog udjela	- / 0 / 1 mali	2	srednji 3	4	visok 5
3	Kvaliteta proizvoda i usluga	slaba 1	2	srednja 3	4	izuzetna 5
4	Imidž proizvoda	mali 1	2	srednji 3	4	velik 5
5	Kapaciteti	mali 1	2	srednji 3	4	veliki 5
6	Distribucija	loša 1	2	srednja 3	4	izvrсна 5
7	Promocija	loša 1	2	srednja 3	4	izvrсна 5
8	Jedinični troškovi	veliki 1	2	srednji 3	4	niski 5
9	Nabava materijala	otežana 1	2	srednja 3	4	lagana 5
10	Ulaganja u razvoj	mala 1	2	srednja 3	4	visoka 5
11	Faza u životnom ciklusu proizvoda	kraj 1	2	rast 3	4	početak 5
12	Novčani tok	nizak 1	2	srednji 3	4	visok 5
13	Ljudski potencijal	slab 1	2	srednji 3	4	izuzetan 5
14	Menadžment	slab 1	2	srednji 3	4	efikasan 5

PRILOG 3

TABLICA 2

HOTELIJERSTVO - HOTELI

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A11	A12	PONDERI	SVEGA	A11	A12
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.27	2.46	2.00	0.07	0,16	0.17	0.14
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.55	3.85	3.11	0.07	0,25	0.27	0.22
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.36	2.31	2.44	0.06	0.14	0.14	0.15
PROFITNI POTENCIJAL	2.59	2.85	2.22	0.08	0.21	0.23	0.18
INTENZITET KONKURENCIJE	2.55	2.85	2.11	0.10	0.28	0.31	0.23
SEZONSKI UTJECAJ	1.64	1.77	1.44	0.08	0.13	0.14	0.12
CJENOVNA OSIJETLJIVOST	2.32	2.38	2.22	0.07	0.16	0.17	0.16
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	2.14	2.31	1.89	0.08	0.17	0.18	0.15
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	2.33	1.83	3.00	0.04	0.09	0.07	0.12
ULAZNE BARIJERE	3.68	4.23	2.89	0.08	0.029	0.34	0.23
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.43	2.92	1.78	0.06	0.15	0.18	0.11
INFLATORNI UTJECAJ	2.59	2.08	3.33	0.08	0.21	0.17	0.27
ENERGETSKI ZAHTJEVI	3.10	3.17	3.00	0.03	0.09	0.10	0.09
UTJECAJ OKOLINE	1.82	1.92	1.67	0.09	0.16	0.17	0.15
PROSJEK / ZBIR	2.53	2.64	2.36	1.00	2.50	2.64	2.30

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A11	A12	PONDERI	SVEGA	A11	A12
TRŽIŠNI UDIO	4.39	4.51	4.20	0.10	0.44	0.45	0.42
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	2.73	2.35	3.26	0.05	0.14	0.12	0.16
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	4.00	4.42	3.40	0.07	0.28	0.31	0.24
IMIDŽ PROIZVODA	4.28	4.51	3.93	0.07	0.30	0.32	0.28
KAPACITETI	4.42	4.51	4.28	0.07	0.31	0.32	0.30
DISTRIBUCIJA	3.45	3.95	2.71	0.06	0.21	0.24	0.16
PROMOCIJA	3.95	4.04	3.80	0.08	0.32	0.32	0.30
JEDINIČNI TROŠKOVI	2.95	2.82	3.13	0.07	0.21	0.20	0.22
NABAVA MATERIJALA	3.78	4.04	3.40	0.05	0.19	0.20	0.17
ULAGANJA U RAZVOJ	2.16	2.16	2.18	0.06	0.13	0.13	0.13
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	3.06	3.38	2.58	0.06	0.18	0.20	0.15
NOVČANI TOK	2.51	2.26	2.85	0.08	0.20	0.18	0.23
LJUDSKI POTENCIJAL	3.71	4.33	2.85	0.08	0.30	0.35	0.23
MENADŽMENT	3.78	4.23	3.13	0.10	0.38	0.42	0.31
PROSJEK / ZBIR	3.51	3.68	3.26	1.00	3.57	3.75	3.31

LEGENDA: A11 - U PODUZEĆU

A12 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 3

TABLICA 3

HOTELIJERSTVO - APARTMANI

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A21	A22	PONDERI	SVEGA	A21	A22
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.59	2.77	2.33	0.07	0.18	0.19	0.16
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.77	4.15	3.22	0.07	0.26	0.29	0.23
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.50	2.54	2.44	0.06	0.15	0.15	0.15
PROFITNI POTENCIJAL	2.82	3.00	2.56	0.08	0.23	0.24	0.20
INTENZITET KONKURENCIJE	2.43	2.67	2.11	0.11	0.27	0.29	0.23
SEZONSKI UTJECAJ	1.50	1.62	1.33	0.08	0.12	0.13	0.11
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.36	2.46	2.22	0.07	0.17	0.17	0.16
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	2.18	2.08	2.33	0.08	0.17	0.17	0.19
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	2.38	1.92	3.00	0.04	0.10	0.08	0.12
ULAŽNE BARIJERE	2.57	4.00	3.00	0.08	0.29	0.32	0.24
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.23	2.62	1.67	0.06	0.13	0.16	0.10
INFLATORNI UTJECAJ	2.45	1.92	3.22	0.08	0.20	0.15	0.26
ENERGETSKI ZAHTJEVI	3.14	3.08	3.22	0.03	0.09	0.09	0.10
UTJECAJ OKOLINE	1.91	2.08	1.67	0.09	0.17	0.19	0.15
PROSJEK / ZBIR	2.56	2.64	2.45	1.00	2.52	2.63	2.38

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A21	A22	PONDERI	SVEGA	A21	A22
TRŽIŠNI UDIO	4.11	4.28	3.89	0.10	0.41	0.43	0.39
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	3.06	2.69	3.61	0.05	0.15	0.13	0.18
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	3.30	3.56	2.91	0.07	0.23	0.25	0.20
IMIDŽ PROIZVODA	0.81	4.23	3.20	0.07	0.27	0.30	0.22
KAPACITETI	4.60	4.71	4.45	0.07	0.32	0.33	0.31
DISTRIBUCIJA	3.19	3.28	3.05	0.06	0.19	0.20	0.18
PROMOCIJA	3.53	3.56	3.48	0.08	0.28	0.29	0.28
JEDINIČNI TROŠKOVI	2.73	3.21	3.34	0.07	0.19	0.16	0.23
NABAVA MATERIJALA	3.86	3.94	3.75	0.05	0.19	0.20	0.19
ULAGANJA U RAZVOJ	1.94	1.93	1.94	0.06	0.12	0.12	0.12
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	3.01	3.28	2.64	0.06	0.18	0.20	0.16
NOVČANI TOK	2.84	3.08	2.50	0.08	0.23	0.25	0.20
LJUDSKI POTENCIJAL	3.93	4.33	3.29	0.08	0.31	0.35	0.26
MENADŽMENT	3.81	4.33	3.05	0.10	0.38	0.43	0.31
PROSJEK / ZBIR	3.41	3.53	3.22	1.00	3.46	3.61	3.23

LEGENDA: A21 - U PODUZEĆU

A22 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 3

TABLICA 4

HOTELIJERSTVO - KAMPOVI

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A31	A32	PON- DERI	SVEGA	A31	A32
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.62	2.77	2.38	0.07	0.18	0.19	0.17
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.38	3.77	2.75	0.07	0.24	0.26	0.19
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.24	2.23	2.25	0.06	0.13	0.13	0.14
PROFITNI POTENCIJAL	2.95	3.23	2.5	0.08	0.24	0.26	0.20
INTENZITET KONKURENCIJE	2.63	2.64	2.63	0.11	0.29	0.29	0.29
SEZONSKI UTJECAJ	1.57	1.62	1.5	0.08	0.13	0.13	0.12
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.24	1.92	2.75	0.07	0.16	0.13	0.19
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	3.14	3.31	5.88	0.08	0.25	0.26	0.23
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	3.19	3.08	3.38	0.04	0.13	0.12	0.14
ULAZNE BARIJERE	3.55	4.00	2.88	0.08	0.28	0.32	0.23
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.24	2.62	1.63	0.06	0.13	0.16	0.10
INFLATORNI UTJECAJ	2.38	1.85	3.25	0.08	0.19	0.15	0.26
ENERGETSKI ZAHTEVI	2.95	2.54	3.63	0.03	0.09	0.08	0.11
UTJECAJ OKOLINE	2.05	2.15	1.88	0.09	0.18	0.19	0.17
PROSJEK / ZBIR	2.65	2.70	2.59	1.00	2.62	2.69	2.53

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A31	A32	PON- DERI	SVEGA	A31	A32
TRŽIŠNI UDIO	3.63	3.56	3.75	0.10	0.36	0.36	0.38
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	2.86	2.89	2.81	0.05	0.14	0.14	0.14
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	3.15	3.28	2.98	0.07	0.22	0.23	0.21
IMIDŽ PROIZVODA	3.63	4.14	2.81	0.07	0.25	0.29	0.20
KAPACITETI	4.40	4.43	4.38	0.07	0.31	0.31	0.31
DISTRIBUCIJA	3.28	3.08	3.60	0.06	0.20	0.18	0.22
PROMOCIJA	3.34	3.36	3.29	0.08	0.27	0.27	0.26
JEDINIČNI TROŠKOVI	3.34	3.36	3.29	0.07	0.23	0.24	0.23
NABAVA MATERIJALA	4.11	4.23	3.91	0.05	0.21	0.21	0.20
ULAGANJA U RAZVOJ	1.90	1.93	1.88	0.06	0.11	0.12	0.11
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	3.15	3.56	2.50	0.06	0.19	0.21	0.15
NOVČANI TOK	3.10	3.36	2.66	0.08	0.25	0.27	0.21
LJUDSKI POTENCIJAL	3.75	4.14	3.13	0.08	0.30	0.33	0.25
MENADŽMENT	3.93	4.43	3.13	0.10	0.39	0.44	0.31
PROSJEK / ZBIR	3.40	3.55	3.15	1.00	3.43	3.60	3.17

LEGENDA: A31 - U PODUZEĆU

A32 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 4

TABLICA 1

HOTELIJERSTVO

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A1	A2	PONDERI	SVEGA	A1	A2
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.35	2.40	2.23	0.07	0.16	0.17	0.16
TRŽIŠNI POTENCIJAL	4.30	4.23	4.45	0.07	0.30	0.30	0.31
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.23	1.78	3.34	0.06	0.13	0.11	0.20
PROFITNI POTENCIJAL	3.08	2.98	3.34	0.08	0.25	0.24	0.27
INTENZITET KONKURENCIJE	2.33	2.58	1.67	0.11	0.26	0.28	0.18
SEZONSKI UTJECAJ	1.52	1.25	2.23	0.08	0.12	0.10	0.18
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.19	2.18	2.23	0.07	0.15	0.15	0.16
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	2.23	2.23	2.23	0.08	0.18	0.18	0.18
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	3.41	3.21	3.90	0.04	0.14	0.13	0.16
ULAZNE BARIJERE	3.31	3.53	2.78	0.08	0.26	0.28	0.22
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.52	2.85	1.67	0.06	0.15	0.17	0.10
INFLATORNI UTJECAJ	2.55	2.23	3.34	0.08	0.20	0.18	0.27
ENERGETSKI ZAHTJEVI	3.88	3.87	3.90	0.03	0.12	0.12	0.12
UTJECAJ OKOLINE	1.59	1.78	1.22	0.09	0.14	0.16	0.11
PROSJEK / ZBIR	2.68	2.65	2.75	1.00	2.57	2.56	2.60

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	A1	A2	PONDERI	SVEGA	A1	A2
TRŽIŠNI UDIO	4.01	4.05	3.90	0.10	0.40	0.41	0.39
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	3.12	3.03	3.34	0.05	0.16	0.15	0.17
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	3.53	3.61	3.34	0.07	0.25	0.25	0.23
IMIDŽ PROIZVODA	4.13	4.01	4.45	0.07	0.29	0.28	0.31
KAPACITETI	4.57	4.63	4.45	0.07	0.32	0.32	0.31
DISTRIBUCIJA	3.37	3.61	2.78	0.06	0.20	0.22	0.17
PROMOCIJA	4.11	4.18	3.90	0.08	0.33	0.33	0.31
JEDINIČNI TROŠKOVI	3.08	2.98	3.34	0.07	0.22	0.21	0.23
NABAVA MATERIJALA	4.01	4.27	3.34	0.05	0.20	0.21	0.17
ULAGANJA U RAZVOJ	2.79	3.03	2.23	0.06	0.17	0.18	0.13
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	2.83	3.07	2.23	0.06	0.17	0.18	0.13
NOVČANI TOK	3.44	3.92	2.23	0.08	0.28	0.31	0.18
LJUDSKI POTENCIJAL	3.85	4.05	3.34	0.08	0.31	0.32	0.27
MENADŽMENT	3.41	3.66	2.78	0.10	0.34	0.37	0.28
PROSJEK / ZBIR	3.59	3.72	3.26	1.00	3.62	3.76	3.28

LEGENDA: A1 - U PODUZEĆU

A2 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 4

TABLICA 5

UGOSTITELJSTVO

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	B1	B2	PON- DERI	SVEGA	B1	B2
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.17	2.24	2.00	0.07	0.15	0.16	0.14
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.26	3.16	3.50	0.07	0.23	0.22	0.25
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.06	1.88	2.50	0.06	0.12	0.11	0.15
PROFITNI POTENCIJAL	2.86	2.80	3.00	0.08	0.23	0.22	0.24
INTENZITET KONKURENCIJE	2.00	2.00	2.00	0.11	0.22	0.22	0.22
SEZONSKI UTJECAJ	1.54	1.56	1.50	0.08	0.12	0.12	0.12
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.11	1.96	2.50	0.07	0.15	0.14	0.18
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	3.34	3.08	4.00	0.08	0.27	0.25	0.32
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	3.11	3.16	3.00	0.04	0.12	0.13	0.12
ULAZNE BARIJERE	2.69	2.76	2.50	0.08	0.22	0.22	0.20
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.14	2.40	1.50	0.06	0.13	0.14	0.09
INFLATORNI UTJECAJ	2.29	2.00	3.00	0.08	0.18	0.16	0.24
ENERGETSKI ZAHTEVI	3.66	3.52	4.00	0.03	0.11	0.11	0.12
UTJECAJ OKOLINE	2.34	2.08	3.00	0.09	0.21	0.19	0.27
PROSJEK / ZBIR	2.54	2.47	2.71	1.00	2.46	2.39	2.65

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	B1	B2	PON- DERI	SVEGA	B1	B2
TRŽIŠNI UDIO	2.80	2.52	3.50	0.10	0.28	0.25	0.35
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	2.23	2.12	2.50	0.05	0.11	0.11	0.13
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	2.83	2.96	2.50	0.07	0.20	0.21	0.18
IMIDŽ PROIZVODA	2.62	2.67	2.50	0.07	0.18	0.19	0.18
KAPACITETI	3.32	3.46	3.00	0.07	0.23	0.24	0.21
DISTRIBUCIJA	2.89	3.04	2.50	0.06	0.17	0.18	0.15
PROMOCIJA	2.20	2.28	2.00	0.08	0.18	0.18	0.16
JEDINIČNI TROŠKOVI	2.06	2.08	2.00	0.07	0.14	0.15	0.14
NABAVA MATERIJALA	3.26	3.38	3.00	0.05	0.16	0.17	0.15
ULAGANJA U RAZVOJ	2.03	2.04	2.00	0.06	0.12	0.12	0.12
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	2.86	3.00	2.50	0.06	0.17	0.18	0.15
NOVČANI TOK	2.83	3.16	2.00	0.08	0.23	0.25	0.16
LJUDSKI POTENCIJAL	3.46	3.64	3.00	0.08	0.28	0.29	0.24
MENADŽMENT	3.17	3.24	3.00	0.10	0.32	0.32	0.30
PROSJEK / ZBIR	2.75	2.83	2.57	1.00	2.78	2.84	2.61

LEGENDA: B1 - U PODUZEĆU

B2 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 4

TABLICA 6

UGOSTITELJSTVO - RESTORANI

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	B11	B12	PON- DERI	SVEGA	B11	B12
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.37	3.14	2.00	0.07	0.19	0.22	0.14
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.27	3.29	3.25	0.07	0.23	0.23	0.23
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.45	2.71	2.00	0.06	0.15	0.16	0.12
PROFITNI POTENCIJAL	3.09	3.43	2.50	0.08	0.25	0.27	0.20
INTENZITET KONKURENCIJE	1.82	1.57	2.25	0.11	0.20	0.17	0.25
SEZONSKI UTJECAJ	1.64	1.14	2.50	0.08	0.13	0.09	0.20
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.09	1.86	2.50	0.07	0.15	0.13	0.18
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	2.64	2.29	3.25	0.08	0.21	0.18	0.26
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	2.64	2.71	2.50	0.04	0.11	0.11	0.10
ULAZNE BARIJERE	3.45	3.71	3.00	0.08	0.28	0.30	0.24
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	2.18	2.57	1.50	0.06	0.13	0.15	0.09
INFLATORNI UTJECAJ	2.27	2.00	2.75	0.08	0.18	0.16	0.22
ENERGETSKI ZAHTEJEVI	3.00	3.14	2.75	0.03	0.09	0.09	0.08
UTJECAJ OKOLINE	1.91	2.29	1.25	0.09	0.17	0.21	0.11
PROSJEK / ZBIR	2.51	2.56	2.43	1.00	2.46	2.48	2.42

INTERNI ČIMBENICI	SVEGA	B11	B12	PON- DERI	SVEGA	B11	B12
TRŽIŠNI UDIO	3.36	3.57	3.00	0.10	0.34	0.36	0.30
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	3.00	3.43	2.00	0.05	0.15	0.15	0.10
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	2.82	3.29	2.00	0.07	0.20	0.20	0.14
IMIDŽ PROIZVODA	3.30	3.57	2.67	0.07	0.23	0.23	0.19
KAPACITETI	3.91	4.29	3.25	0.07	0.27	0.27	0.23
DISTRIBUCIJA	3.00	3.29	2.50	0.06	0.18	0.18	0.15
PROMOCIJA	2.10	2.14	2.00	0.08	0.17	0.17	0.16
JEDINIČNI TROŠKOVI	2.27	2.57	1.75	0.07	0.16	0.16	0.12
NABAVA MATERIJALA	2.82	2.84	2.75	0.05	0.14	0.14	0.14
ULAGANJA U RAZVOJ	1.64	1.71	1.50	0.06	0.10	0.10	0.09
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	2.30	2.43	2.00	0.06	0.14	0.14	0.12
NOVČANI TOK	2.40	2.71	1.67	0.08	0.19	0.19	0.13
LJUDSKI POTENCIJAL	3.27	4.00	2.00	0.08	0.26	0.26	0.16
MENADŽMENT	3.09	3.71	2.00	0.10	0.31	0.31	0.20
PROSJEK / ZBIR	2.81	3.11	2.22	1.00	2.84	2.84	2.23

LEGENDA: B11 - U PODUZEĆU

B12 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 4

TABLICA 7

ROBNI PROMET

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	C1	C2	PON- DERI	SVEGA	C1	C2
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.06	2.08	2.02	0.07	0.14	0.15	0.14
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.66	3.12	4.86	0.07	0.26	0.22	0.34
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.09	1.72	3.03	0.06	0.13	0.10	0.18
PROFITNI POTENCIJAL	2.89	2.44	3.97	0.08	0.23	0.20	0.32
INTENZITET KONKURENCIJE	2.06	1.68	2.89	0.11	0.23	0.18	0.32
SEZONSKI UTJECAJ	1.89	2.24	1.01	0.08	0.15	0.18	0.08
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.11	1.76	2.89	0.07	0.15	0.12	0.20
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	3.37	2.72	4.86	0.08	0.27	0.22	0.39
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	3.09	3.12	2.89	0.04	0.12	0.12	0.12
ULAZNE BARIJERE	3.23	3.32	2.89	0.08	0.26	0.27	0.23
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	1.97	2.36	1.01	0.06	0.12	0.14	0.06
INFLATORNI UTJECAJ	2.14	1.80	3.03	0.08	0.17	0.14	0.24
ENERGETSKI ZAHTEJEVI	3.83	3.76	4.04	0.03	0.11	0.11	0.12
UTJECAJ OKOLINE	2.54	2.36	3.03	0.09	0.23	0.21	0.27
PROSJEK / ZBIR	2.64	2.46	3.03	1.00	2.57	2.37	3.02

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	C1	C2	PON- DERI	SVEGA	C1	C2
TRŽIŠNI UDIO	3.20	2.88	4.04	0.10	0.32	0.29	0.40
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	2.31	2.04	3.03	0.05	0.12	0.10	0.15
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	2.71	3.00	2.02	0.07	0.19	0.21	0.14
IMIDŽ PROIZVODA	2.14	2.60	1.01	0.07	0.15	0.18	0.07
KAPACITETI	3.74	3.64	4.04	0.07	0.26	0.25	0.28
DISTRIBUCIJA	2.89	3.24	2.02	0.06	0.17	0.19	0.12
PROMOCIJA	1.97	2.36	1.01	0.08	0.16	0.19	0.08
JEDINIČNI TROŠKOVI	2.29	2.40	2.02	0.07	0.16	0.17	0.14
NABAVA MATERIJALA	3.29	3.40	3.03	0.05	0.16	0.17	0.15
ULAGANJA U RAZVOJ	2.14	2.60	1.01	0.06	0.13	0.16	0.06
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	2.74	3.04	2.02	0.06	0.16	0.18	0.12
NOVČANI TOK	2.74	3.44	1.01	0.08	0.22	0.28	0.08
LJUDSKI POTENCIJAL	3.29	3.40	3.03	0.08	0.26	0.27	0.24
MENADŽMENT	2.83	3.16	2.02	0.10	0.28	0.32	0.20
PROSJEK / ZBIR	2.73	2.94	2.24	1.00	2.75	2.96	2.25

LEGENDA: C1 - U PODUZEĆU

C2 - IZVAN PODUZEĆA

PRILOG 4

TABLICA 8

PROIZVODNJA

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	D1	D2	PON- DERI	SVEGA	D1	D2
VELIČINA HRVATSKOG TRŽIŠTA	2.09	2.52	1.01	0.07	0.15	0.18	0.07
TRŽIŠNI POTENCIJAL	3.91	3.48	5.06	0.07	0.27	0.24	0.35
GODIŠNJI RAST TRŽIŠTA	2.49	1.88	4.04	0.06	0.15	0.11	0.24
PROFITNI POTENCIJAL	2.31	1.64	4.04	0.08	0.18	0.13	0.32
INTENZITET KONKURENCIJE	2.34	2.08	3.03	0.11	0.26	0.23	0.33
SEZONSKI UTJECAJ	1.69	1.96	1.01	0.08	0.14	0.16	0.08
CJENOVNA OSJETLJIVOST	2.17	1.84	3.03	0.07	0.15	0.13	0.21
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	2.63	2.48	3.03	0.08	0.21	0.20	0.24
PREGOVARAČKA MOĆ OPSKRBLJIVAČA	3.17	2.84	4.04	0.04	0.13	0.11	0.16
ULAZNE BARIJERE	2.97	2.96	3.03	0.08	0.24	0.24	0.24
DIFERENCIJACIJA PROIZVODA	1.74	2.04	1.01	0.06	0.10	0.12	0.06
INFLATORNI UTJECAJ	2.69	2.16	4.04	0.08	0.22	0.17	0.32
ENERGETSKI ZAHTJEVI	3.29	3.4	3.03	0.03	0.10	0.10	0.09
UTJECAJ OKOLINE	2.66	2.52	3.03	0.09	0.24	0.23	0.27
PROSJEK / ZBIR	2.58	2.41	3.03	1.00	2.53	2.35	3.01

EKSTERNI ČIMBENICI	SVEGA	D1	D2	PON- DERI	SVEGA	D1	D2
TRŽIŠNI UDIO	2.34	1.68	4.04	0.10	0.23	0.17	0.40
RAST TRŽIŠNOG UDJELA	2.09	1.32	4.04	0.05	0.10	0.07	0.20
KVALITETA PROIZVODA I USLUGA	2.57	2.8	2.02	0.07	0.18	0.20	0.14
IMIDŽ PROIZVODA	1.83	2.16	1.01	0.07	0.13	0.15	0.07
KAPACITETI	2.29	2.4	2.02	0.07	0.16	0.17	0.14
DISTRIBUCIJA	2.77	2.68	3.03	0.06	0.17	0.16	0.18
PROMOCIJA	1.20	1.28	1.01	0.08	0.10	0.10	0.08
JEDINIČNI TROŠKOVI	1.69	1.56	2.02	0.07	0.12	0.11	0.14
NABAVA MATERIJALA	3.14	3.20	3.03	0.05	0.16	0.16	0.15
ULAGANJA U RAZVOJ	1.29	1.40	1.01	0.06	0.08	0.08	0.06
FAZA U Ž. CIKLUSU PROIZVODA	3.11	2.36	5.06	0.06	0.19	0.14	0.30
NOVČANI TOK	2.37	2.52	2.02	0.08	0.19	0.20	0.16
LJUDSKI POTENCIJAL	2.71	2.60	3.03	0.08	0.22	0.21	0.24
MENADŽMENT	2.34	2.48	2.02	0.10	0.23	0.25	0.20
PROSJEK / ZBIR	2.27	2.17	2.56	1.00	2.25	2.16	2.49

LEGENDA: D1 - U PODUZEĆU

D2 - IZVAN PODUZEĆA



ISBN 953-6198-55-X



9 789536 198559