

# Modell strateškog upravljanja turističkom ponudom - razvojne komponente

---

Curić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:376739>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

IVANA CURIĆ  
MODELI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM  
PONUDOM: RAZVOJNE KOMPONENTE  
DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan 2022.  
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MODELI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM  
PONUDOM: RAZVOJNE KOMPONENTE  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Menadžment turoperatora  
Studij: Ekonomija i poslovna ekonomija  
Studijski smjer: Turizam  
Mentor: izv. prof. dr. sc. Iris Mihajlović  
Student: Ivana Curić  
Indeks: 0018137068  
Stupanj studija: diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2022.

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1.1 Predmet istraživanja .....	1
1.2 Ciljevi istraživanja .....	1
1.3 Metoda istraživanja .....	1
1.4 Struktura rada .....	2
2. KLJUČNE KOMPONENTE STRATEŠKOG UPRAVLJAČKOG PROCESA .....	3
2.1 Misija .....	4
2.2 Vizija .....	6
2.3 Ciljevi .....	7
3. MODELI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA .....	10
3.1 Reinženjering poslovnih procesa .....	11
3.2 Menadžment pomoću ciljeva .....	15
3.3 Wheelen Hunger model strateškog upravljanja .....	18
4. DIGITALNI ALATI U STRATEŠKIM MODELIMA UPRAVLJANA .....	21
4.1 Digitalizacija i novi trendovi u turizmu .....	23
4.2 Nove digitalne tehnologije u kontekstu ekonomije dijeljenja i virtualnog turističkog opservatorija.....	25
5. KLJUČNE OSOBINE TURISTIČKOG TRŽIŠTA .....	26
6. ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI MODELA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA..	29
6.1 Metoda istraživanja .....	29
6.2 Rezultati istraživanja.....	30
7. ZAKLJUČAK.....	50
PRILOG .....	51
LITERATURA.....	59

## **SAŽETAK**

Za uspješno poslovanje poduzeća nužno je definirati misiju, viziju i ciljeve. Kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća bitno je analizirati vanjsku i unutarnju okolinu poduzeća te primijeniti strateške modele kako bi se postigli ciljevi poslovanja. Obrađena su tri modela strateškog upravljanja. Reinženjering poslovnih procesa koji mijenja organizacijsku kulturu i kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena. Menadžment pomoću ciljeva je sveobuhvatan sustav upravljanja na sustavan način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Wheelen Hunger model upravljanja respektira dinamičnu okolinu i narav okoline te prilagodbu strateškog promišljanja i aktivnosti u skladu s promjenom i izazovima iz okruženja. Kako bi se ostvarilo učinkovito strateško upravljanje i bolji rezultati ključnu ulogu imaju digitalni alati koji su sve više prisutni u poslovanjima poduzeća i u modernom turizmu. U radu je provedeno primarno istraživanje o važnosti strateških modela u poslovanju hotelskih poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** misija, vizija, ciljevi, strateški modeli, digitalni alati

## **SUMMARY**

For the successful operation of the company, it is necessary to define the mission, vision and goals. In order to achieve the company's external and internal environment and apply strategic model to achieve business goals. Three models of strategic management are discussed. Business process reengineering that changes organizational culture and creates new processes, new systems, new structures and new ways to implement change. Management by objectives is a comprehensive system of management in a systematic manner and which is consciously aimed at the effective and efficient achievement of organizational and individual goals. The Wheelen Hunger management model respects the dynamic environment and the nature of the environment and the adaptation of strategic thinking and activities in accordance with the changes and challenges from the environment. In order to achieve effective strategic management and better results, digital tools, which are increasingly present in business operations and in modern tourism, play a key role. In the paper, primary research was conducted on the importance of strategic models in the business of hotel companies.

**KEY WORDS:** Mission, Vision, Goals, Strategic model, Digital tools

# **UVOD**

## **1.1 Predmet istraživanja**

Predmet ovog rada je korištenje modela strateškog upravljanja od strane subjekata turističke ponude, te kako isti primjenjuju komponente strateškog upravljanja. Brojni teoretičari kroz raznu literaturu govore o važnosti ove problematike, analizirani su modeli strateškog upravljanja, komponente strateškog plana i modela strateškog upravljanja. Koristeći tu literaturu i anketni upitnik istražila se navedena tema, ukazalo se na ulogu strateškog upravljanja te kako ju percipiraju ispitanici – menadžeri hotelskih poduzeća ukazavši pri tome na područja u okviru kojih su vidljive dominantne transformacije kroz primjenu inovacija.

## **1.2 Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je istražiti primijenjenost modela strateškog upravljanja od strane turističke ponude pri čemu Wheelen Hunger model upravljanja, dominira procesom a za čiji je odabir ključna dinamička komponenta i prilagodljivost sustava uvjetima u okruženju, uvažavajući i neizvjesnost koja je naglašena u turizmu i uslužnim djelatnostima kao radno intenzivnim djelatnostima. Reinženjering poslovnih procesa je model koji mijenja poslovnu kulturu i poslovne procese kako bi se ostvarili ciljevi. Upravljanje pomoću ciljeva je model koji na sveobuhvatan način uključuje mnoge aktivnosti kako bi se ostvarili organizacijski i individualni ciljevi. Također će se istražiti primijenjenost komponenti strateškog plana u strateškom upravljanju, a naglasak će biti na viziji, misiji i ciljevima.

## **1.3 Metoda istraživanja**

U radu se primjenjuje metoda indukcije kojom se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka. Prilikom izrade rada za istraživanje su korištene razne knjige, časopisi i web stranice.

Za istraživanje je korištena metoda anketiranja. Pomoću anketnog upitnika prikupljeni su brojni podaci od subjektima turističke ponude i primjeni modela strateškog upravljanja, te komponenti strateškog plana i njihova uloga u strateškom upravljanju. Provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 50 hotelskih poduzeća s ciljem da se istraži postojanje strateškog promišljanja prilikom upravljanja, te korištenje modela upravljanja i komponenti strateškog plana.

## 1.4 Struktura rada

Ovaj rad se sastoji od pet dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojem se navodi kratak pregled o predmetu istraživanja, ciljevima istraživanja, te korištenim metodama za istraživanje.

U drugom dijelu rada se obrađuju komponente strateškog plana i njihova uloga u strateškom upravljačkom procesu. Prilikom obrade ovog dijela rada naglasak se stavlja na viziju, misiju i ciljeve.

Treći dio rada se bavi modelima strateškog upravljanja koji se koriste u strateškom upravljačkom procesu. Naglasak se stavlja na Wheelen Hunger model upravljanja, Reinženjering poslovnih procesa i na Upravljanje pomoću ciljeva.

U četvrtom dijelu obrađuju se digitalni alati koji se koriste u strateškom upravljanju. Te se istražuje kako je digitalizacija utjecala na moderni turizam kroz ekonomiju dijeljenja i virtualnog turističkog opservatorija.

U petom dijelu rada istražuju se specifičnosti turističkog tržišta pod koje spada turistička ponuda i turistička potražnja koji imaju svoje specifičnosti.

U šestom dijelu se obrađuje anketa. Koristi se primarno istraživanje na uzorku od pedeset hotelskih poduzeća na dubrovačkom području. U uzorak ispitanika ulaze menadžeri koji su odgovorima pokazali razinu strateškog promišljanja i integriranost modela upravljanja i komponenti strateškog plana .

Sedmi dio je zaključni dio u kojem je sažet doprinos ovog rada.

## 2. KLJUČNE KOMPONENTE STRATEŠKOG UPRAVLJAČKOG PROCESA

Izvorno, strategija je značila umijeće i znanost upravljanja vojnim snagama. Danas se ovaj termin koristi u poslovanju i označava korake koje organizacija poduzima u postizanju svojih ciljeva i misije. Strategija je način postizanja unaprijed zadanih ciljeva poduzeća. Strateško planiranje je detaljan proces donošenja odluka i njihovo provođenje koje je usmjereno prema budućnosti i prema ostvarenju zadanih ciljeva poduzeća, te način na koji se uspostavlja misija poduzeća.

Ključne komponente strateškog upravljačkog procesa su vizija, misija i ciljevi. „Planiranje je svjesna aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva odnosno strategija.“<sup>1</sup> Strateško planiranje je usredotočeno na promjene koje će se dogoditi u budućnosti i na način kako se određeno poduzeće nosi s tim promjenama. „Ono je više proaktivno orijentirano i usmjereno na nepredvidljive okolnosti, za razliku od retroaktivnog planiranja koje dozvoljava razvoj na tzv. nestrukturiran način, koji u pravilu izazove štete na turističkim resursima.“<sup>2</sup>

Planiranje se najčešće izvodi u pet koraka<sup>3</sup>:

Prvi korak planiranja je određivanje vizije pomoću konzultiranja menadžerskog tima, ispitivanja turističkog tržišta i analiza stručnjaka u turističkoj destinaciji.

Drugi korak je utvrđivanje misije koja ukratko navodi svrhu ili osnovni zadatak postojanja poduzeća.

Treći korak je određivanje ciljeva koji daju pravac organizacije odnosno predstavljaju krajnju točku prema kojoj je usmjerena organizacija i pokazuju interese i motivaciju onih koji ih postavljaju i koji utječu na njihovo ostvarenje.

Četvrti korak planiranja su smjernice koje predstavljaju željeni rezultat kojem poduzeće teži. Navode se tri tipa smjernica a to su društvene, uslužene i osobne. Društvene podrazumijevaju održavanje, realiziranje i rast profita, te predstavljaju motiv postojanja svake organizacije. Uslužne se odnose na obvezu postizanja dobrobiti cjelokupnog društva, a za osobne smjernice se naglasak stavlja na timski rad, te prepoznavanje i važnost osobnih doprinosa organizaciji.

Peti korak je planiranje koje se obuhvaća tri razine koje se sastoje od strateško planiranje, taktičko planiranje i planiranje za slučaj nepredvidivih okolnosti.

---

<sup>1</sup> Magaš D., (2008). Destinacijski menadžment Modeli i tehnike, Sveučilište u Rijeci Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji str.19

<sup>2</sup> Ibid, str.21

<sup>3</sup> Petrić, L., (2011). Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa, ekonomski fakultet Split, str.69



Slika 1 GLAVNE KOMPONENTE STRATEŠKOG PLANA



IZVOR: prilagođeno po: Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž, Gonan Božac; M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Tipurić, D.(2005). Strateški menadžment Zagreb: Sinergija

## 2.1 Misija

Misija ili svrha predstavlja osnovnu funkciju poduzeća, pojašnjava razlog postojanja poduzeća te po čemu se razlikuje od drugih poduzeća. Kvalitetno definirana misija usmjerava cijelo poduzeće prema ostvarenju zadanih ciljeva. Postavljanje misije prije svega zahtijeva provođenje analize turističkog tržišta, resursa kojim se raspolaže na tržištu, analizu potencijalne potražnje, te procijene potpore nositelja ponude i javnosti. „Ako nema dovoljno konkurentnih prednosti ili podrške javnosti za promjene, bolje je uložiti napore i vrijeme u nešto drugo.“<sup>4</sup> Prilikom postavljanja misije moraju se prvo definirati prioriteti koji će voditi poduzeće prema zadanim ciljevima, jer bez toga poduzeće će se bazirati da usputno rješavaju događaje koje ih zatiču. Misija treba biti postavljena jezgrovito, treba biti realno provediva i ambiciozna. Misija uvijek mora nastojati da planiranje bude usmjereno prema ostvarenju zadanog cilja, te mora biti stalni podsjetnik zašto poduzeće postoji. Misija mora biti motivirajuća za zaposlenike i treba predstavljati osnovne stavove, vrijednosti, posebne sposobnosti, te politiku poduzeća po kojima se poduzeće ističe u odnosu na druge. U misiji se očituju preferencije vlasnika i menadžera, te okolina u kojoj poduzeće posluje i sredstva kojima raspolaže.

Misija se sastoji od<sup>5</sup>:

1. svrha
2. strategija
3. standarda ponašanja
4. vrijednosti

<sup>4</sup> Magaš D. Op.cit (2008.), str. 26

<sup>5</sup> Buble, M., Cingul, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galatić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., Strateški menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb (2005.) str. 92, 93.

Slika 2 ASHRIDEGOV MODEL MISIJE



IZVOR: Prilagođeno po: Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. (2008.), str. 92

Svrha daje odgovor na pitanje zašto poduzeće uopće postoji. Brojnim poduzećima glavna svrha je postizanje što veće vrijednosti za vlasnika odnosno dioničare. Osim ove svrhe poduzeća imaju i svrhu da zadovolje i ostale zainteresirane stranke kao što su dobavljači, kupci, zaposlenici<sup>6</sup>.

Pod standardima ponašanja i strategijama se podrazumijevaju obrasci ponašanja kojima se određuje ponašanje zaposlenika, menadžera. Tim obrascima ponašanja se utječe odnosno određuje način ponašanja u odnosima i komuniciranju sa dobavljačima, kupcima, konkurencijom, te se tako ostvaruje bolji konkurentski položaj na tržištu.

<sup>6</sup>Buble, M., Cingul, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galatić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005) op.cit. str. 92-93

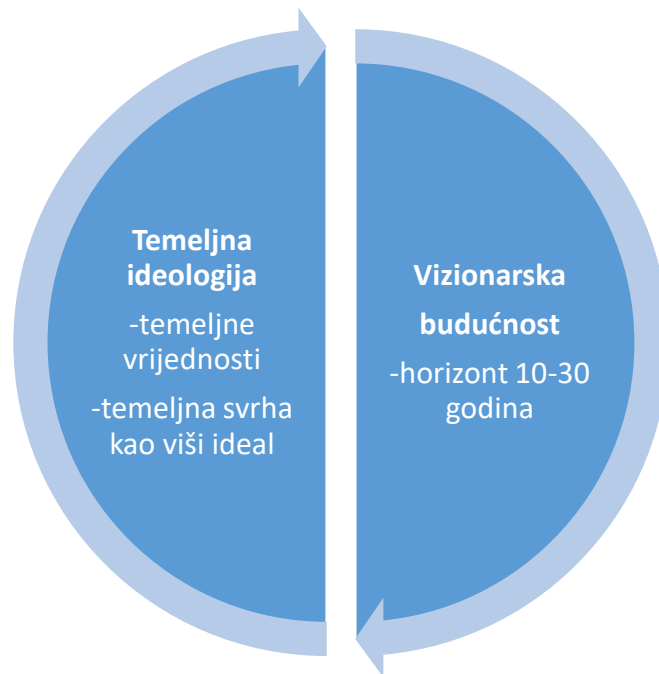
Vrijednosti su moralna načela i uvjerenja poduzeća na kojima se zasniva organizacijska kultura. Uvjerenja poduzeća i organizacijska kultura utječu na to hoće li poduzeće postaviti misiju koja je riskantna ili manje riskantnu misiju.

Misija se konstantno treba preispitivati i korigirati, jer zbog ubrzanih promjena u okruženju misija koja je bila jasna na početku kada je postavljena s vremenom može postati nejasna.

## 2.2 Vizija

Vizija je jasna percepcija budućeg stanja i dugoročno željenih rezultata poduzeća, pri tome zaposlenici poduzeća slobodno lociraju i rješavaju usputne probleme koji se javljaju na putu do ostvarenja vizije. Vizija se temelji na realnim pretpostavkama analiza mogućnosti i trenutnih tržišnih uvjeta. „Proces stvaranja vizije unutar turističke destinacije najčešće uključuje radne grupe i skupove na kojima javnost može izraziti svoje nade i brige za budućnost turizma destinacije.“<sup>7</sup> Kada zajednica u turizmu traži način za upravljanje zajedničkim turističkim resursima i razvojem turističke destinacije potrebno je kreirati proces jednakog učestvovanja različitih stranaka koje imaju različite interese i namjere.

Slika 3 OBLIKOVANJE VIZIJE



IZVOR: prilagođeno po Collins, J.C., Porras, J.I., Building Youts Company Vision, Harward Business Review, Septembar-October1996. str.160.

<sup>7</sup> Magaš D. Op.cit (2008.), str.23

Na ilustraciji su prikazana dva čimbenika od kojih se sastoji vizija, a to su temeljna ideologija i vizionarska budućnost. Temeljna ideologija je trajni čimbenik vizije, ona objašnjava zašto poduzeće uopće postoji. Temeljna ideologija je sačinjena od dva elementa, a to su temeljne vrijednosti kao što su načela u određenom poduzeću i temeljne svrhe koja označava neki viši ideal poduzeća. Temeljna vrijednost su uvjerenja i načela poduzeća koja se koriste za usmjeravanje ponašanja zaposlenike i poduzeća kao cjeline. Drugi čimbenik je vizionarska budućnost koja označava realni unaprijed zadani cilj poduzeća na razdoblje od 10 do 30 godina.<sup>8</sup> S obzirom na to da je vizija vodilja svih zaposlenih u poduzeću pri donošenju odluka i postizanju zacrtanih ciljeva ona bi trebala biti u pisanom obliku kako bi svim zaposlenicima bila dostupna.

Izjava o viziji mora imati sljedeće karakteristike:<sup>9</sup>

- kratka, općenita i apstraktna: što bi značilo da mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakog člana poduzeća
- specifična: mora imati elemente koji je čine posebnom i po kojima se razlikuje od ostalih poduzeća na tržištu; istodobno njezina ograničenja moraju biti široko postavljena kako bi se omogućio razvoj novih inicijativa
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora usmjeravati zaposlenike i davati im poticaje za nove inicijative, te poticati kreativnost i promjene kod zaposlenika
- prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za rasprave
- svaki član poduzeća trebao bi biti uključen u proces stvaranja i razvoja vizije
- vremenski je ograničena
- mora biti povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća, te povezana s potrebama potrošača
- uključuje kulturne komponente i etičke standarde.

## 2.3 Ciljevi

Cilj predstavlja krajnju točku prema kojoj su usmjerene sve aktivnosti i naponi organizacije te rezultat koji treba ostvariti. Misija i vizija moraju biti usmjerene prema ciljevima. Ciljevi se postavljaju i prilagođavaju sukladno istraživanjima i rezultatima analiza. Ciljevi se mogu gledati i kao smjernice poduzeću i zaposlenima što treba napraviti i na koji način kako bi se postigao određeni rezultat. „Svrha cilja je da usmjere menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati.“<sup>10</sup>

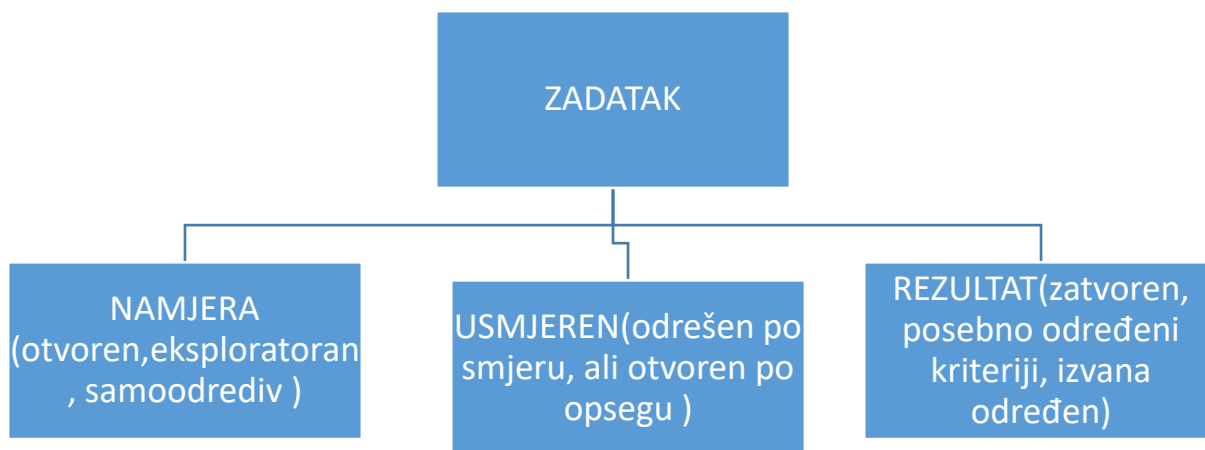
---

<sup>8</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005). op. cit 86-87

<sup>9</sup> Rampersad, H.K., (2001). A visionary management model, The TQM Magazine, Vol. 31., No.3. str.213.

<sup>10</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., op. cit. (2005.) str.96.

Slika 4 KONCEPT VRSTA CILJEVA



IZVOR: prilagođeno po predavanju D. Čičin-Šain, viši pred.

[http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf), pristupljeno 10.06.2022

Na ilustraciji su prikazana tri različita poimanja ciljeva. Prvo se cilj shvaća kao namjera koja pokazuje zašto poduzeće uopće postoji. Sljedeće shvaćanje cilja je da je cilj usmjerenje koje se odnosi na pravac akcija i namjera. I zadnje shvaćanje je da je cilj poslovni rezultat koji organizacija želi ostvariti. Ciljevi se u rijetkim situacijama mogu gledati samostalno. Većina ciljeva je usmjerena na podupiranje ostvarenja nekih drugih ciljeva ili neki drugi ciljevi podupiru njegovo ostvarenje. Cilj je određen sustavom neophodnih aktivnosti za izvršavanje temeljne zadaće navedene u misiji poduzeća.

Ciljevi označavaju dugoročne namjere destinacijske turističke organizacije kao npr.:<sup>11</sup>

- poboljšanje imidža destinacije
- razvoj novih proizvoda
- promjena strukture potražnje
- smanjenje sezonskog karaktera poslovanja, itd.

---

<sup>11</sup> Petrić, L. op.cit (2011.) str.149

Ciljevi su povezani sa SWOT analizom koja određuje na koji način će se formirati ciljevi i kako će biti usmjereni. SWOT analizom se utvrđuju snage i prilike, te slabosti i prijetnje nekog poduzeća. Ukoliko se ovom analizom utvrde slabosti i prijetnje neke destinacije ili poduzeća formiraju se ciljevi koji će te slabosti i prijetnje eliminirati, a ojačati prilike i snage određene destinacije ili poduzeća.

Slika 5 SWOT ANALIZA



IZVOR: prilagođeno po Byars, Rue, Zahra, Strategic management, Irwin Book Team (1996.), str. 100

Ilustracija prikazuje međudnose između komponenti SWOT analize i organizacijskih dugoročnih ciljeva. Dugoročni ciljevi organizacije bi trebali podupirati misiju organizacije te bi trebali biti uspostavljeni za svako područje organizacije čije djelovanje direktno utječe na opstanak i uspjeh.

Razlikuju se dvije vrste ciljeva, a to su strategijski ciljevi i operativni ciljevi. Strategijski ciljevi nisu ograničeni određenim rokovima te usmjeravaju organizaciju prema ostvarenju zadane misije. Operativni ciljevi su mjerljivi ciljevi koji su ograničeni određenim rokovima, te odgovaraju na pitanje kako se mogu ostvariti strategijski ciljevi. Kod ostvarenja operativnih

ciljeva postavlja se pitanje jesu li ti ciljevi lako ostvarljivi, koji se resursi trebaju koristiti, koje komponente i taktike turističke ponude trebaju koristiti za ostvarenje ciljeva.<sup>12</sup>

Na razini regionalnog razvoja razlikuju se dva temeljna pristupa u procesu određivanja ciljeva na makro razini, a to su top-down pristup i bottom-up pristup. Top-down pristup se manifestira u jakoj hijerarhiji u procesu donošenja odluka, prvo se donose odluke na nacionalnoj razini pa se na osnovu njih donose odluke na regionalnoj razini, a regionalne odluke utječu na donošenje odluka na nižim razinama i utječu na ciljeve. Bottom-up pristup podrazumijeva sudjelovanje i dogovaranje svih sudionika na svim razinama, pa se zato smatra otvorenim pristupom. Najčešće se koristi na razini lokalnih zajednica.

### **3. MODELI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA**

U trenutnoj teorijskoj i empirijskoj literaturi o razvoju i uspješnosti multinacionalnih poduzeća dominiraju dva gledišta.<sup>13</sup> Jedno je strateško ponašanje ili tržišna moć, koja je velikim dijelom međunarodno proširenje koncepta iz teorije industrijske organizacije. Drugo gledište koje se naziva objašnjenjem troškova transakcije, obuhvaća nekoliko specifičnih modela, ali se usredotočilo na teoriju institucionalne ekonomije. Pokušaj kombiniranja dviju teorija u jedan model naišli su na djelomično prihvatanje. Ovaj članak pokazuje treći model konkurentske strategije, model strateškog upravljanja zasnovan na resursima, pruža bogatu interpretaciju aktivnosti multinacionalnih poduzeća i pruža kompatibilne uloge za glavna razmatranja perspektive industrijske organizacije i transakcijskih troškova. Eksplicitna uporaba strateških menadžerskih modela u međunarodnom okruženju također ilustrira potencijal aktivnog povezivanja teorije konkurentne strategije i modela multinacionalnih poduzeća.

Strateški model upravljanja konkurencijom rezultat je pokušaja širenja ekonomskih modela konkurencije. Nelson i Winter odbacuju tradicionalne statističke modele natjecanja u kojima su ishodi unaprijed određeni egzogenim uvjetima i zahtjevima za optimiziranjem ciljeva. Oni preporučuju da se razmatranja bihevioralne i organizacijske teorije uključe u analizu konkurentske strategije. Strateški menadžment model tvrtke pruža takav dinamičan i učinkovit model konkurentske strategije. Također pruža odgovore na neke od slabosti u teoriji industrijske organizacije i transakcijskim troškovima multinacionalnih poduzeća. Model strateškog upravljanja zasnovanog na resursima razvili su Rumelt, Wernefelt Barney, Nelson i Winter i drugi. Strateški model baziran na resursima je usavršio Rumelt. Model strateškog upravljanja od stratega proizlazi iz modela performansi strukture stratega od Chandlera. Ima ekonomske korijene u Chamberlainovom modelu monopolističkog natjecanja, u Schumpeterovoj poduzetničkoj ekonomiji i Williamovoj ekonomiji institucijskih i transakcijskih troškova. Model daje neekonomsku perspektivu uključujući pouzdan sociološki

---

<sup>12</sup> Petrić, L. Op. Cit (2011.) str. 149-150

<sup>13</sup> Tallman, B. Stephen, Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market, Strategic Management Journal Vol. 12. 69-82 (1991)

model organizacije. Ovaj model uključuje ekologiju stanovništva, ovisnost o resursima i menadžersku diskreciju.

Za razliku od toga, model baziran na teoriji industrijske organizacije multinacionalnih poduzeća u kojima je natjecanje u modelu strateškog upravljanja bazirano na specifičnostima tvrtke radije nego oligopolističko kolektivno djelovanje. Industrijska struktura nije smatrana kao neovisno stanje koje čeka otkriće, nego kao ishod razine natjecanja tvrtke. Strategije su osmišljene kao pokušaj tvrtki da identificiraju, zaštite i iskoriste svoje jedinstvene vještine i imovinu ili resurse specifične za poduzeće da bi dobili konkurentske prednosti na tržištu. Izvanredne dobiti su rezultat strategije i struktura koje učinkovito iskorištavaju resurse unutar određenog okruženja. Kako se okruženje mijenja tako se i strategije na razini firme i struktura moraju mijenjati kako bi odgovarale novim uvjetima. Strateško upravljanje eksplicitno razlikuje strategijske namjere i strukturne učinkovitosti za razliku od transakcijskog troška. Strateško upravljanje pruža mehanizam promjene naglašavajući važnost diskrecije menadžera, zadržavajući ulogu strukturne učinkovitosti kao izvora konkurentske prednosti. Strateško upravljanje integrira strateško ponašanje i strukturnu učinkovitost u objedinjujući model. U odnosu na poslovanje multinacionalnih poduzeća ovaj integrirani pristup sugerira da i strateška namjera i ekonomska učinkovitost mogu biti važni za odluke o ulasku na tržište. Strategija se usredotočuje na pokretanje odluka, dok se transakcijski trošak najtočnije vidi kao doprinos dizajnu i kasnijoj izvedbi rezultirajućih organizacijskih struktura. Menadžeri moraju donositi odluke, a ti se izbori mogu testirati samo kada su izloženi konkurentskom okruženju.

### 3.1 Reinženjering poslovnih procesa

„Reinženjering poslovnih procesa (Business Proces Reengineering – BPR) predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju, koja se pojavila dvadesetih godina prošlog stoljeća. On mijenja organizacijsku kulturu i kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena. Reinženjering poslovnih procesa je temeljita promjena mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja, kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.“<sup>14</sup> BPR je američki koncept koji je postavljen kao odgovor na japanski TQM (Total Quality management). Michael Hammer i James Champy definiraju reinženjering kroz pojmove:<sup>15</sup> fundamentalno promišljanje, radikalno preoblikovanje, dramatično unapređenje, poslovni proces. Fundamentalno promišljanje označava da reinženjering ne prihvaća ništa zadano nego se usmjerava na ono što treba biti tj. poduzeće mora znati zašto nešto radi i zašto to radi na baš takav način. Radikalno preoblikovanje označava radikalno mijenjanje poslovnih procesa tj. zanemaruju se sve postojeće strukture i procesi te se stvaraju novi koji vode potpuno novom načinu rada. Dramatično unapređenje označava da se reinženjering provodi samo u slučajevima potrebe velikog rasta odnosno kada je poduzeće u teškoćama ili kada je menadžment

---

<sup>14</sup> Jurković, M., Reinženjering proizvodnih poduzeća, Razvoj i modernizacija poduzeća, Bihać, Univezitet u Bihaću, 2011., str.428

<sup>15</sup>Buble, M. Menadžment, Split 2009, Ekonomski fakultet Split str. 49



ambiciozan. Proces je ključni element reinženjeringa i odnosi se na skup aktivnosti koje mijenjaju ulazne veličine u izlazne i tako stvaraju vrijednost za kupca.

Ciljevi reinženjering procesa su kompleksni i veliki te ih svako poduzeće mora postaviti ako želi ostati konkurentno na tržištu ili ako želi pridobiti nova tržišta. Ti ciljevi odnose se na<sup>16</sup> redukciju troškova unapređenjem procesa izvan operative, postizanje statusa najboljeg u svojoj klasi unapređenjem ključnih procesa u operativi, promjena postojećih i stvaranje novih pravila najboljeg u svojoj klasi. Kako bi se ostvarili ovi ciljevi BPR model koristi makro pristup u kojem se preispituje da li će se u procesu preoblikovanja obavljati sve aktivnosti ili samo one životno bitne, a ostale eliminirati i mikro pristup koji se odnosi na radikalni redizajn poslovnih procesa.

Sedam osnovnih pravila koji su temelj reinženjeringa poslovnih procesa su:<sup>17</sup>

1. Organizacija se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne na proizvodnim zadacima. Poduzeće se mora gledati kao cjeloviti poslovni proces i ne smije se dopustiti razdvajanje procesa na pojedinačne zadatke. Tako će se dobiti skraćivanje ciklusa proizvodnje i veći obrt kapitala i lakše poštivanje isporuke proizvoda.
2. Procesom moraju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa. Svi se sudionici procesa moraju povezati u jedinstvenu službu, a ne da se razdvajaju oni koji izvršavaju poslovni proces (proizvodnja) od onih koji ga koriste (prodaja).
3. Prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija. Moderna informacijska tehnologija omogućila je obradu podataka na mjestu nastajanja (online obrada) i tako se povećala učinkovitost te je to dovelo do skraćivanja vremena potrebnog za prijenos informacija i smanjenja grešaka tijekom prijenosa što je dovelo do ubrzavanja procesa donošenja odluka.
4. Geografski raspršene resurse potrebno je promatrati kao da su centralizirani. Potrebna je centralizirana baza podataka i telekomunikacijska oprema koja će povezivati fizički razdvojene dijelove poduzeća. Tako se postiže fleksibilnost svih dijelova poduzeća u odgovaranju na zahtjeve i potrebe kupaca. Središnjica poduzeća raspolaže svim podacima koje imaju i razdvojeni dijelovi poduzeća, ali i obrnuto.
5. Paralelne aktivnosti potrebno je povezati. Povezivanje aktivnosti koje se odvijaju u poduzeću je učinkovitije od povezivanja njihovih rezultata, jer se tako mogu izbjeći visoki troškovi i zakašnjenja.
6. Kontrola mora biti sastavni dio procesa. Kontrola se mora provoditi tokom cijelog procesa, a ne samo na kraju procesa.
7. Informacija se unosi u informacijski sustav samo jedanput i to na svom izvoru. To omogućava smanjenje troškova unosa informacija u računalo i smanjuje pogreške pri

---

<sup>16</sup> Ibid str. 50

<sup>17</sup> Buble, M., Menadžment, Split 2009, Ekonomski fakultet Split str.50-51

unosu. Sve to vodi kvalitetnom i učinkovitom funkcioniranju informacijskog sustava poduzeća.

Za reinženjering poslovnih procesa bitni su informatička tehnologija, poslovni procesi i ljudski resursi.

Informacijske tehnologije imaju važnu ulogu u BPR-u, ali njezina zlouporaba može dovesti do blokade reinženjeringa. Menadžment poduzeća mora razmišljati kako tehnologija može omogućiti da se rade nove stvari umjesto da promišlja kako tehnologijom poboljšati neka postojeća rješenja. S aspekta BPR-a razvoj komunikacijskih mreža i međusobno povezivanje kompjutora je najveće tehnološko dostignuće jer je omogućilo povezivanje razdvojenih poslovnih jedinica, te da se procesi svih jedinica gledaju kao cjelina.

„Poslovni procesi je skup povezanih aktivnosti koje transformiraju input kreirajući odgovarajući output.“<sup>18</sup> Tim aktivnostima se postiže zadovoljstvo kupaca, a odvijaju se u više odjela. Središnji procesi omogućuju ostvarivanje zadovoljstva kupaca. Procesni potpore omogućavaju zadovoljavanje internih potreba poduzeća, kao što su potrebe proizvodnje i zaposlenika. Menadžment procesi se odnose na središnje procese i procese potpore zajedno jer je cilj BPR-a da se povežu svi procesi pomoću inovacija, a ne poboljšanja. Reinženjering svih poslovnih procesa događa se kada se operativno, tehničko-tehnološko i poslovno znanje ostvaruje na jedinstven način s ciljem da se ostvari konkurentna prednost na tržištu.

Kako BPR korjenito mijenja organizaciju tako se korjenito mijenja i ljudski rad koji se očituje kroz sposobnost ljudi da se prilagode na nove uvjete rada i da uspješno rade u tim uvjetima. Poslovi radnika mijenjaju se od jednostavnih prema složenim. Tako radnik mora biti inovativan, sposoban za rješavanje problema, mora biti orijentiran prema usluživanju kupaca, treba imati vještine prodaje i analize podataka. Poslovi stručnjaka se mijenjaju u području znanja informatičke tehnologije te postaju vođe timova s ulogom da savjetuju linijske menadžere i izvršitelje. Supervizori će dobiti ulogu trenera i savjetnika o novim tehnologijama i načinima rada. Menadžer osigurava resurse, brine se o članovima tima te ih štiti od administriranja. Supervizor i menadžer će imati zadatak da olakšaju rad timova, da provode promjene i inovacije, od njih će se tražiti opunomoćenje. Top menadžment će predstavljati kontrolu i vođenje promjena.

Izvođenje projekta reinženjeringa podijeljeno je u osam faza:<sup>19</sup>

1. Izrada poziva na djelovanje i iskaz vizije - Proces reinženjeringa počinje pozivanjem svih zaposlenih na djelovanje i objavljivanjem vizije budućeg procesa. On govori o tome zašto neko poduzeće provodi reinženjering proces i stoga mora biti potkrijepljen dokumentima i argumentima. U pozivu na djelovanje se navode promjene u okolini, problemi koji se trebaju riješiti, zahtjevi tržišta, opisuje se postojeći problem i spoznaja da se on ne može riješiti postojećim metodama, objašnjava se što bi bilo ako se ne bi proveo reinženjering poslovnog procesa. Iskazom vizije se opisuje ono što poduzeće namjerava postići provođenjem reinženjeringa poslovnog procesa. Vođa reinženjeringa oblikuje i prenosi zaposlenicima ove dokumente.

---

<sup>18</sup> Buble, M., op. cit (2009) str. 53

<sup>19</sup> Buble, M., op. cit (2009)str. 340-344

2. Donošenje odluke o redizajniranju organizacije – Odluka o redizajnu je dokument kojim menadžer ostvaruje uvjete za izbor procesa redizajna i počne postupak reinženjeringa. Imenuje se vođa projekta koji omogućava uvjete za provođenje redizajna, motivira i pokreće na izvođenje. To može postići davanjem informacija o tijeku i napredovanju reinženjering procesa te pomoću mjerenja i nagrađivanja.
3. Identifikacija poslovnih procesa i izrada mapa procesa – Procesi se imenuju tako da se prati prirodni tijek poslovnih aktivnosti u poduzeću ili da se označe početne i završene točke. Tako se može imenovati proizvodni proces koji počinje s nabavom, a završava s isporukom gotovog proizvoda, prodaju koja počinje prezentacijom, a završava narudžbo ili isporukom proizvoda koja počinje narudžbom a završava plaćanjem. Nakon imenovanja svih procesa slijedi izrada mape procesa koja opisuje tok rada.
4. Odlučivanje o tome koje procese preoblikovati- Poduzeće ne provodi reinženjering svih procesa, nego se donosi odluka koji od procesa će se preoblikovati. Kod odlučivanja prednost se daje procesima koji stvaraju poteškoće u organizaciji, procesima koji stvaraju dodatnu vrijednost kod kupca te procesima koji su pogodni za preoblikovanje zbog svoje veličine (uključuju više organizacijskih jedinica) i troškova koji bi mogli biti veći od vjerojatnosti uspjeha.
5. Imenovanje vlasnika procesa – kod BPR-a svaki proces mora imati svog vlasnika, a to je linijski menadžer koji ima odgovornost za proces i sve napore koji su usmjereni na njegov redizajn.
6. Izbor tima za reinženjering – Tim za reinženjering se sastoji od upravnog odbora koji definira strategije reinženjeringa i nadgleda cijeli proces obično su to vlasnici procesa, reinženjering tim koji se sastoji od grupe ljudi koji rade na poslovnom proces (članovi mogu biti osobe koje rade u poduzeću, ali i izvan njega), reinženjering čar je operativni vođa projekt koji je odgovoran za alate i tehnike te za komunikaciju s vlasnicima projekta kao i za osiguravanje potrebnih resursa i infrastrukture.
7. Analiza postojećeg procesa i identifikacija njegovih slabosti – globalno se analizira postojeći proces jer je cilj reinženjeringa stvaranje novog procesa, a ne poboljšanje postojećeg. Cilj je staviti se u ulogu kupca i razumjeti kupca te način na koji on koristi proizvod. Nakon toga ide analiza rezultata koja se dobiva pomoću benchmarkinga kojim se uspoređuju rezultati procesa i stvarne potrebe kupaca.
8. Projektiranje novog procesa – kod projektiranja novog projekta mora se koristiti kreativnost, odbaciti postojeći način rada jer se on ne može redizajnirati nego se stvara potpuno novi i potiče se upotreba informacijske tehnologije
9. Pridobivanje ljudi za promjenu i implementaciju rješenja – za provođenje reinženjeringa treba pridobiti zaposlenike za promjenu i u tome veliku ulogu imaju dvije poruke: poziv za djelovanje i iskaz vizije.

### 3.2 Menadžment pomoću ciljeva

„Menadžment pomoću ciljeva (MBO- Managementa by Objectives ) je sveobuhvatan sustav upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavni način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva.“  
Postavljanje ciljeva utječe na uspješnost poduzeća i na veću uspješnost zaposlenika.

Tri su faze provođenja MBO procesa:<sup>20</sup>

1. Definiranje ciljeva- Cilj usmjerava poduzeće kamo želi ići. To je putokaz za upravu, menadžere i zaposlenike koji ih usmjerava u njihovom opstanku i razvoju. Cilj mora imati svoju početnu točku odnosno trenutno stanje u kojem se nalazimo, zatim trebamo ustanoviti konačnu točku do koje želimo doći i treba se utvrditi razdoblje u kojem bi se cilj ostvario tj. u kojem bi prešli od početne do konačne točke. Poduzeća imaju više ciljeva koje su odredili i žele ih ostvariti, a poredani su po hijerarhiji kao npr. profitabilnost, proizvodnost, financijski i materijalni resursi, inovacija, učinak i razvoj menadžera, učinak i stavovi radnika, javna odgovornost. Ova faza provodi se izradom planova poduzeća u svim organizacijskim jedinicama i svim razinama.
2. Analiza ključnih rezultata- Usporedba planiranih zadataka i radnih mjesta te utvrđivanje osnovnih zadataka koje menadžeri moraju izvršiti kako bi se ostvarili zadani ciljevi poduzeća. Analiza ključnih rezultata obuhvaća opis ključnih rezultata, oblikovanje standarda učinka i definiranje instrumenata kontrole.

Opis ključnih rezultata obuhvaća mali broj zadataka koji imaju veći učinak na uspjeh organizacije. Prilikom postavljanja ovih zadataka treba se voditi računa u kojim će dijelovima izvanredan rad imati povoljne ekonomske rezultate za poduzeće tako da može promijeniti njegovo poslovanje i u kojim će dijelovima slab rad za poduzeće biti štetan. Opis ključnih rezultata provodi se pomoću izbora ključnih rezultata i definiranja indikatora. Izbor ključnih rezultata je postupak u kojem se odabiru rezultati rada menadžera koji najbolje predstavljaju doprinos njegove organizacijske jedinice ostvarivanju ciljeva poduzeća. Kako bi se ključni rezultat osmislio on se mora iskazati

---

<sup>20</sup> Ibid str. 139 -146

određenim indikatorom. Indikatori se iskazuju u svakom poduzeću s obzirom na njegove specifičnosti i potrebe iskazivanja pojedinih veličina.

Standardni učinak označava rezultate koji će se dobiti ako se utvrđeni ključni zadatci izvršavaju na prihvatljiv način. Razlikuju se kvantitativni i kvalitativni standardni učinak. Kvantitativni standardni učinak su pokazatelji kojima se brojčano izražava ostvarenje ključnih rezultata. Kvalitativni standardni učinak su opisni pokazatelji ključnih rezultata. Ovi učinci odnose se na kvantitetu (koliko?), kvalitetu (kako dobro?), vrijeme (kada?) i troškove (koliko košta?). U oblikovanju standardnih učinaka kreće se od pokazatelja koji se izračunavaju iz konkretnih podataka poduzeća i tako pokazuju etalon veličinu. Nasuprot etalon veličine formira se ciljna veličina koju želimo dostići i koja u odnosu na etalon veličinu pokazuje ostvarenje cilja. Etalon veličina se formira iz ostvarenja poduzeća u prošlosti, dok bi se ciljna veličina trebala formirati iz očekivanih ostvarenja poduzeća u budućnosti. Za utvrđivanje ciljne veličine koristi se benchmarking kojim se usporedbom s konkurencijom dobivaju veličine koje poduzeće u jednoj grani želi dostići. Na putu od etalon veličine do ciljne veličine menadžer mora poduzimati akcije planiranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja.

Definiranje instrumenata kontrole ostvarenja postavljenih standarda učinaka kojima će se vidjeti postižu li se zacrtani rezultati. Za to su izvor podataka, nositelji podataka i vrijeme postizanja. Izvori podataka je već postojeća evidencija i dokumentacija tako da se za sustav standarda učinaka stvaraju novi izvori podataka. Nositelji podataka su izvještaji iz kojih su vidljivi stanje i dinamika određenih veličina. Vrijeme pristizanja podataka posredstvom nositelja ovise o karakteru određenih standarda učinaka, pa je tako za neke potrebna dnevna, za neke tjedana, a za neke mjesečna, tromjesečna ili godišnja informacija

3. Praćenje ostvarenja- provodi se kroz redoviti pregled, pregled izvršenja rada, pregled potreba izobrazbe, pregled plaća. Redoviti pregled se odvija kroz komunikaciju nadređenih i podređenih kroz koju se utvrđuje kako se odvija rad, postojanje nekih prepreka te način kako će se te prepreke ukloniti. Pregled izvršenja rada provodi se najmanje jednom godišnje da se vidi je li se postigao planirani rezultat i koji je sljedeći plan poboljšanja. U pregledu izvršenja rada sudjeluju menadžer, njegov pretpostavljeni i nadređeni pretpostavljenog. Potrebe izobrazbe se odnose na menadžere. Treba se procijeniti dali je postavljen na najpovoljnije radno mjesto ili je pogodan za neko drugo

radno mjesto, je li možda spreman za unapređenje i ako jest za koju vrstu posla te treba li se paziti na neke osobne faktore u daljnjem kreiranju njegove karijere. Pregled plaća provodi se jednom godišnje s ciljem da se promjeni plaća menadžerima ili da se da nagrada za određeni dobro obavljen zadatak.

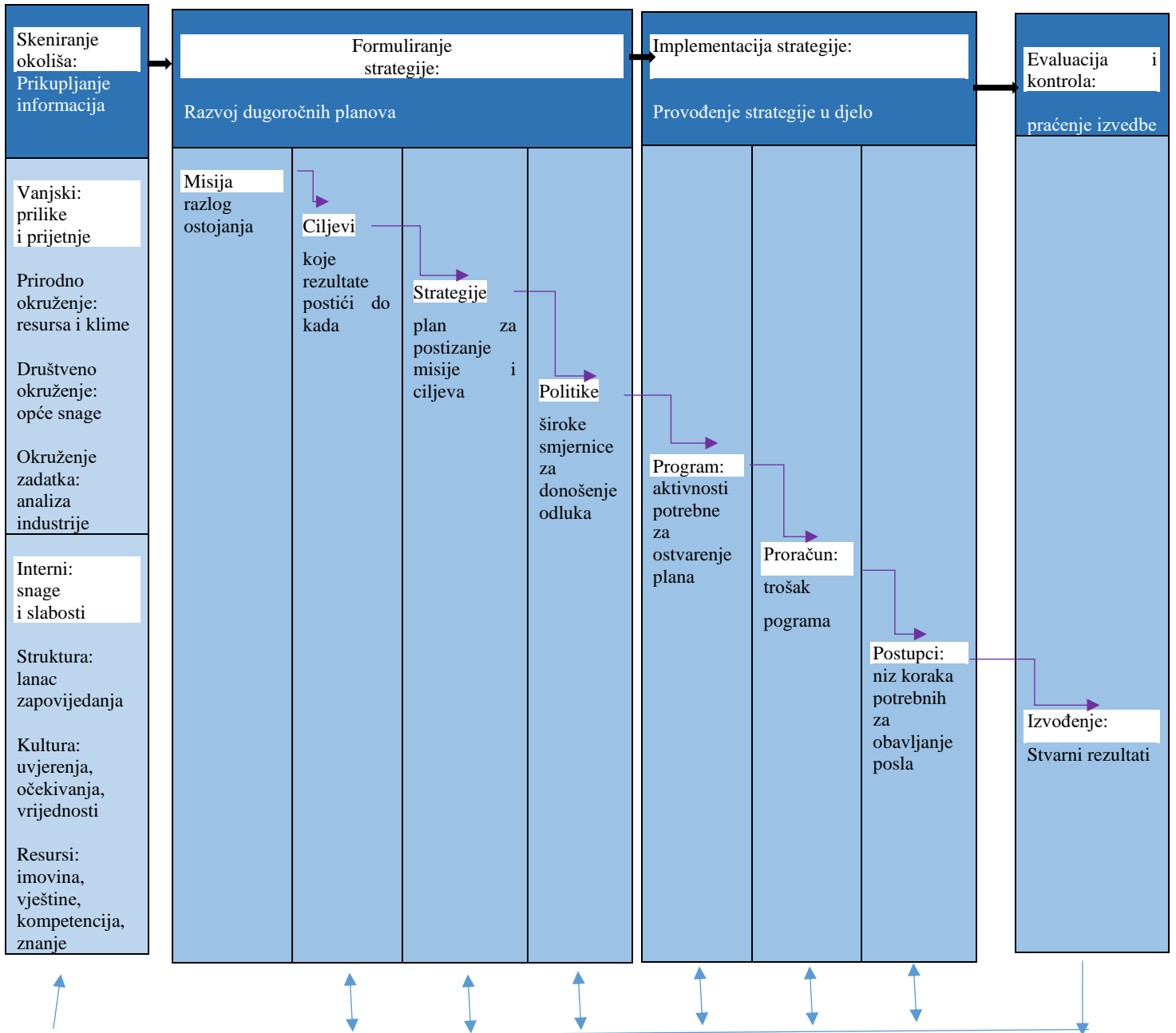
Prednosti MBO su očitovane u tome što se postiže usredotočenost zaposlenika na zadatak i na postizanje zacrtanih ciljeva, provodi se intenzivna komunikacija između menadžera i zaposlenih što dovodi do veće motiviranosti zaposlenih i bolje učinkovitosti. S obzirom da zaposlenici sudjeluju u kreiranju ciljeva nije im potrebna kontrola tako da imaju mogućnost samostalne kontrole, a to pridonosi rasterećenju menadžera koji se može posvetiti drugim zadacima kao što su analiza eksternog i internog okruženja te redizajn organizacije poslova s obzirom na potrebe organizacije. S obzirom na gore navedeno ova metoda štedi vrijeme menadžera, ali njezin nedostatak je što faza planiranja ciljeva troši puno vremena. Tada se vode intenzivni dogovori oko ciljeva i to može potrajati pa ova metoda nije poželjna u kriznim situacijama kada je potrebno brzo djelovati kako bi se suzbio problem. Zaposlenici mogu imati iste ciljeve kao u prošlosti zbog nedostataka detalja poslovanja, također mogu zapostaviti ostatak poslovanja koji nije zacrtan konceptom koji vodi do ostvarenja zadanog cilja. Zaposlenici mogu ciljeve ostvarivati na neetičan način kako bi ostvarili nagrade, a što za poduzeće znači kratkoročnu dobit, ali dugoročni gubitak i razočaranje kupaca.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Rupčić, N., *Suvremeni menadžment Teorija i praksa*, Rijeka 2018, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci str. 50-53

### 3.3 Wheelen Hunger model strateškog upravljanja

Slika 6 MODEL STRATEŠKOG UPRAVLJANJA



Povratne informacije / učenje: napraviti korekcije po potrebi

IZVOR: prilagođeno po STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger

U tablici su navedena četiri glavna elementa koja su ključna u procesu strateškog upravljanja. To su skeniranje okoline, formiranje strategije, implementacija strategije i evaluacija i kontrola. Prikazano je kako su ova četiri elementa međusobno povezana u procesu strateškog upravljanja. Model pokazuje što bi poduzeće trebalo raditi u procesu strateškog upravljanja. Ovaj model pomaže u procesu upravljanja kod neizvjesnosti okruženja i naglih promjena koje treba navrijeme uočiti kako bi se lakše došlo do cilja.

Skeniranje okoline je praćenje, procjena i širenje informacija iz vanjskog i unutarnjeg okruženja ključnim ljudima unutar korporacije. Svrha mu je identificirati strateške čimbenike odnosno one vanjske i unutarnje čimbenike koji će odrediti budućnost poduzeća. Najjednostavniji način za skeniranje okoline je pomoću SWOT analize.

Vanjsko okruženje stoji se od varijabli koje su izvan organizacije i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta.

Glavne varijable vanjskog okruženja su<sup>22</sup>:

- prirodno okruženje u koje spadaju fizički resursi, divlje životinje i klima koje su svojstveni dio postojanja na Zemlji
- društveno okruženje je društveni sustav čovječanstva koji uključuje opće snage koje se ne dotiču izravno kratkoročne odluke organizacije, a često utječu na njezine dugoročne odluke. Ti čimbenici utječu na više industrija. To su društveno-kulturne snage koje reguliraju vrijednosti, običaje i navike društva, ekonomske snage koje reguliraju razmjenu materijala, novca, energije i informacija, tehnološke snage koje stvaraju izume za rješavanje problema, političko-pravne snage koje dodjeljuju moć i osiguravaju ograničavajuće zakone i propise te zakone za zaštitu
- okruženje zadatka uključuje one elemente ili skupinu elemenata koje izravno utječu na organizaciju. To su dioničari, vlada, dobavljači, sindikati zaposlenika, konkurenti, trgovačka udruženja, zajednice, vjerovnici, kupci, posebne interesne skupine.

Skeniranje unutarnjeg okruženja često se naziva i organizacijska analiza jer se bavi identificiranjem i razvojem resursa i kompetencija organizacije. Unutarnje okruženje se sastoji od strukture lanca zapovijedanja, zatim kulture koja predstavlja uvjerenja, očekivanja i vrijednosti poduzeća te resursi pod koje spadaju imovina, vještine, kompetencije i znanje.

---

<sup>22</sup>Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy,(2012.) str.99



Formiranje strategije je razvoj dugoročnih planova za učinkovito upravljanje prilikama i prijetnjama iz okruženja uzimajući u obzir korporativne snage i slabosti. Uključuje definiranje misije, određivanje dostižnih ciljeva, razvijanje strategija, postavljanje smjernica politike. Strategija korporacije čini sveobuhvatan glavni plan koji navodi kako će korporacija postići svoju misiju i ciljeve. To maksimizira konkurentsku prednost i smanjuje konkurentsku nepovoljnost. Tipična poslovna tvrtka razmatra tri vrste strategija.<sup>23</sup>

1. Korporativne strategije opisuju sveukupni smjer tvrtke u smislu općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovnim i proizvodnim linijama. Korporativne strategije obično se uklapaju u tri glavne kategorije rasta, stabilnosti i smanjenja.
2. Poslovna strategija obično se javlja u razini poslovne jedinice ili proizvoda i naglašava poboljšanje korporativne pozicije proizvoda ili usluga korporacije u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Poslovne strategije mogu se uklopiti u dvije ukupne kategorije konkurentске i korporativne strategije.
3. Funkcionalna strategija je pristup koji uzima funkcionalno područje za postizanje ciljeva i strategija poduzeća i poslovne jedinice maksimiziranjem produktivnosti resursa. Bavi se razvojem i njegovanjem posebne sposobnosti kako bi tvrtki ili poslovnoj jedinici pružila konkurentsku prednost.

Politika je široka smjernica za donošenje odluka koja povezuje tu formulaciju strategije s njezinom provedbom. Tvrtke koriste politike kako bi osigurale da zaposlenici u cijeloj tvrtki donose odluke i poduzimaju radnje koje podržavaju misiju korporacije, ciljeve i strategije.

Implementacija strategije je proces kojim se strategije i politike provode kroz razvoj programa, proračuna i procedura. Ovaj proces može uključivati promjene unutar ukupne kulture, strukture i ili sustava upravljanja cijelom organizacijom. Kada su potrebne tako drastične promjene na razini cijele tvrtke, provedbu strategije obično provode menadžeri srednje i niže razine, uz pregled od strane najvišeg menadžmenta. Ponekad se naziva operativnim planiranjem, provedba strategije uključuje svakodnevne odluke o raspodjeli resursa. Program je izjava o aktivnostima ili koracima potrebnim za ostvarenje plana jednokratne upotrebe. Čini strategiju orijentiranom na djelovanje. Može uključivati restrukturiranje korporacije, promjenu unutarnje kulture tvrtke ili početak novog istraživačkog napora. Proračun je izjava o programima korporacije izražena u novčanim valutama. Koristi se u planiranju i kontroli, proračun navodi detaljne troškove svakog programa. Mnoge korporacije zahtijevaju određeni postotak povrata ulaganja, često se naziva „stopa prepreke“ prije nego što uprava odobri novi program. To osigurava da će novi program značajno doprinijeti učinku dobiti korporacije i tako izgraditi vrijednost za dioničare. Proračun stoga ne služi samo kao detaljan plan nove strategije na djelu, on također specificira kroz financijska izvješća očekivani učinak na financijsku budućnost poduzeća. Procedure koje se ponekad nazivaju Standardne operativne procedure su sustav uzastopnih koraka ili tehnika koje detaljno opisuju kako određeni zadatak ili posao treba

---

<sup>23</sup> Ibid str.19

obaviti. Oni obično detaljno opisuju različite aktivnosti koje se moraju provesti kako bi se dovršio program korporacije.

Evaluacija i kontrola je proces u kojem se nadziru korporativne aktivnosti i rezultati učinka kako bi se stvarni učinak mogao usporediti sa željenim. Menadžeri na svim razinama koriste dobivene informacije za poduzimanje korektivnih radnji i rješavanje problema. Iako su evaluacija i kontrola posljednje glavne sastavnice strateškog upravljanja, oni također mogu odrediti slabosti u prethodno implementiranim strateškim planovima i tako potaknuti cijeli proces da započne iznova. Učinak je krajnji rezultat aktivnosti. Uključuje stvarne ishode procesa strateškog upravljanja. Praksa strateškog menadžmenta opravdana je u smislu njegove sposobnosti poboljšanja izvedbe organizacije, koje se obično mjeri u smislu dobiti i povrata ulaganja.

Nacrtae su strelice koje izlaze iz svakog dijela modela i prenose informacije na svaki od prethodnih dijelova modela. To su povratne informacije i učenje te pravljenje određenih koraka po potrebi. Kako tvrtka ili poslovna jedinica razvija strategije, programe i slično, često se mora vratiti kako bi revidirala ili ispravila odluke donesene ranije u procesu.

#### **4. DIGITALNI ALATI U STRATEŠKIM MODELIMA UPRAVLJANA**

„Pojam digitalne služi kao krovni pojam za označavanje novih modela poslovanja, proizvoda, usluga, tržišta i brzorastućih sektora ekonomije, posebice onih koji se temelje na digitalnim tehnologijama kao osnovnoj infrastrukturi poslovanja.“<sup>24</sup> Digitalna ekonomija pomoću primjene digitalne tehnologije posebno informacijsko-komunikacijske tehnologije ostvaruje inovacije, omogućava kreativnost i stvaranje novih vrijednosti. Uvođenje digitalne ekonomije dovelo je do nagle promjene u načinu stvaranja ekonomske vrijednosti.

Koncept digitalne ekonomije temelji se na sljedećim principima:<sup>25</sup>

- integraciji i istodobnoj primjeni neovisno razvijenih tehnologija i mogućnosti koje one pružaju kao naprimjer informacijska i komunikacijska tehnologija u obliku hardvera, softvera, računalnih mreža i podataka kao i mobilna tehnologija, društvene mreže i aplikacije
- integraciji progresivnih koncepcija poslovanja koja podrazumijeva korporativno poduzetništvo, samoorganizirajući sustav, personalizaciju, prilagođavanje poslovanja željama i potrebama kupaca
- korištenje digitalnih platformi poslovanja koje omogućuju brzu, učinkovitu i inovativnu provedbu poslovnih transakcija
- uspješnim digitalnim poslovnim modelima

---

<sup>24</sup> Spremić, M. (Zagreb, 2020.), Ekonomski fakultet Zagreb str. 20

<sup>25</sup> Ibid str. 20

- digitalno vođenje koje je temeljeno na organizacijskoj kulturi ,inovativnosti i stvaranju novih vrijednosti

U primarne poslovne alate spadaju mobilne tehnologije, društvene mreže, računalstvo u oblacima, veliki podatci ili napredna podatkovna analitika pomoću koje se brzo otkriva znanje i velike količine raznih podataka, senzori i Internet stvari. Primarni poslovni alati su korisni u poslovanju radi pohrane velikog broja podataka, brze komunikacije i analize, te brzog dijeljenja digitalnih podataka.

Mobilne tehnologije koje stvaraju tehnološke i infrastrukturne digitalne platforme. Pomoću njih se vrše transakcije novca putem pametnog telefona ili otvaranje bankovnog računa.

Društvene mreže koje stvaraju komunikacijske i korisničke digitalne platforme. Koriste se u poslovnom komuniciranju, za promociju i povratnu informaciju od korisnika kako bi se usluga poboljšala ili omogućile pogodnosti korisnicima.

Računalstvo u oblacima koje stvaraju tehnološke i infrastrukturne digitalne platforme. Koristi se za upravljanje neograničenim brojem podataka, za njihovu pohranu i upotrebu bez kapitalnih ulaganja.

Veliki podatci koji predstavlja analitičku platformu. Veliki podatci podrazumijevaju tehnologiju za veliki opseg podataka, raznolikost podataka i njihovu pohranu, te brzinu dostupnosti i analize. Omogućava stvaranje novog znanja praćenjem preferencija potrošača što omogućuje nove poslovne prilike.

Senzori i Internet stvari predstavljaju povezivanje velikog broja uređaja s računalnim čipovima koji čine tehnološke i infrastrukturne digitalne platforme. Internet stvari se odnose na ugrađivanje računalnih čipova i senzora u uređaje tako ih čine pametnim, pa se od njih može dobiti povratna informacija o lokaciji i sličnim podatcima.

Primarne alate koriste svi suvremeni turisti i poduzeća vezana uz turizam jer omogućuju brzu razmjenu informacija, širenje informacija, stalnu komunikaciju i fleksibilnost.

U sekundarne digitalne tehnologije spadaju 3D printeri, robotike, nosive tehnologije, virtualna i proširena stvarnost, umjetna inteligencija.

3D printer se koristi u proizvodnji. On smanjuje vrijeme proizvodnje i štedi novac te stvara manje otpada. Omogućio je da tradicionalna proizvodnja koja je imala ograničeni kapacitet postane masovna proizvodnja.

Nosive tehnologije sadrže senzore koji prate pokrete tijela. Takvi uređaji koriste Bluetooth i Wi-Fi. Korisnici se pomoću senzora povezuju s nosivim uređajima. Koristi se u zdravstvu, plaćanju, trgovini, prodaji i sportu.

Virtualna stvarnost i proširena stvarnost odnosi se na doživljaj stvarnog svijeta pomoću računalnih tehnika koje se očituju u osjetilnim podražajima kao što su zvuk, video i grafika. Primjenjuje se u proizvodnji, maloprodaji, marketingu i industriji zabave.

Umjetna inteligencija primjenjuje se u zdravstvu, prodaji, marketingu, odlučivanju, gotovo u svima područjima ljudske djelatnosti. Nešto što je bila samo ljudska vještina postala je vještina tehnologije kojom se zamjenjuju ljudski resursi i štedi vrijeme i novac.

Dronovi i robotika koji se primjenjuju u proizvodnji, marketingu i u svim industrijama. Pružaju brojne inovativne usluge i primjene.

Najvažnija obilježja digitalne tehnologije su:<sup>26</sup>

- istodobna primjena svih primarnih i sekundarnih digitalnih tehnologija uz suradnju usluga koje iz njih proizlaze kao što su pohrana sadržaja, lokacijske usluge, analitika te stvaranje zajednice korisnika koji komuniciraju te prenose i kreiraju digitalni sadržaj
- ugradnja u proizvode i uređaje te mogućnost izlaska digitalnog sadržaja iz uređaja te njegova analiza i interakcija te sposobnost distribucije digitalnog sadržaja
- vrlo česta i brza razmjena digitalnog sadržaja
- sposobnost digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije poslovnih modela i stvaranja digitalnih platformi

„Digitalni poslovni modeli predstavljaju sve poslovne aktivnosti koje se odvijaju elektroničkim putem i uz pomoć digitalnih tehnologija, a kojima se intenzivnim elektroničkim povezivanjem s okruženjem stvara nova vrijednost i koriste prednosti poslovanja u digitalnoj ekonomiji.“<sup>27</sup>

Globalne digitalne poslovne platforme koje se već sad primjenjuju ili će se u budućnosti primjenjivati su: za rezervacije (Airbnb, Booking.com i slično), za prijevoz (Uber, DriveNow) za komunikaciju (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat), za trgovinu (Amazon, eBay, Alibaba), za plaćanje (mPesa, PayPal, Apple Pay, Google Wallet), za marketing (Google, Facebook, Instagram)

#### **4.1 Digitalizacija i novi trendovi u turizmu**

Promjene društvenih vrijednosti, promjene u slobodnom vremenu, sve dublja globalizacija i napredak u visokoj tehnologiji dovele su do toga da se industrija putovanja morala transformirati. Putničke agencije postale su svjesne potrebe za transformacijom svog poslovanja kako bi održale svoju konkurentsku prednost i opstanak. To im je omogućavalo kreiranje jedinstvenih, novih i vrijednih i neponovljivih resursa. Internetska revolucija promijenila je scenarij industrije putovanja tako što su putnički proizvodi i usluge postale dostupne masovnim potrošačima svojom virtualnom prisutnošću, a ne fizičkom. Ova revolucija je omogućila korištenje opcija koje jamče kvalitetu uz uštedu troškova i vremena uz pomoću

---

<sup>26</sup> Ibid str.29

<sup>27</sup> Ibid str.38

učinkovitih digitalnih alata. Dva trenda koji su u mikro okruženju internetskog marketinga utjecali na distribuciju su:<sup>28</sup>

1. smanjenje broja tradicionalnih posrednika u marketing kanalima, što je omogućilo njihovo potpuno zaobilaženje u brojnim aktivnostima. Prednosti toga su izbjegavanje provizije koju uzimaju posrednici u marketinškom kanalu te mogućnost izravnog kontakta s krajnjim korisnicima usluga i izgradnju potrošačke lojalnosti.
2. Stvaranje internet posrednika koji trebaju prepoznati potrebe za brojnim dodatnim uslugama potrošača, skraćuju vrijeme traženja informacija o ponudi te omogućavaju brze i jednostavne usporedbe cijena i uvjeta prodaje.

Kratkoročni putnici preferiraju internet posrednike dok dugoročni tradicionalne posrednike. Tehnološki napredak ne bi trebao eliminirati tradicionalne putničke agencije ukoliko se one usredotoče na personaliziranu uslugu i uključe internetske usluge te porade na obrazovanju i osposobljavanju zaposlenika. Informacijska i komunikacijska tehnologija ojačala je poslovanje i izravne usluge davatelja. U brzim promjenama tehnologije glavni cilj putnih agencija bilo je preživljavanje. Informacijske i komunikacijske tehnologije kao pokretač snaga privukla je značajan istraživački interes u posljednjih dvadeset godina, omogućujući pojavu novih inovativnih alata, digitalizaciju procesa te razmjenu informacija između uređaja i njihove međusobne povezanosti sustavnom primjenom digitalnih tehnologija. Digitalizacija omogućuje da materijali i resursi postanu povezani, ali i informativno intenzivni i pametni. Time se stvara infrastrukturna osnova za stvaranje digitalnih poslovnih modela. Digitalizacija je utjecala na nastajanje novih poslovnih modela koji se temelje na suradnji poduzeća i posrednika. Razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije podupire se interakcija između potrošača i posrednika te kao rezultat te interakcije vidljivi su procesi kao što su reinženjering poslovnih procesa (BPR) u putničkim agencijama te provedba razvojnih strategija temeljenih na novim oblicima komunikacije. Tvrtke imaju mogućnost odabira poslovnih modela. Digitalne tehnologije stvaraju i novu vrijednost i optimalno korisničko iskustvo. E-turizam potiče interaktivniji odnos između turističkih organizacija i putnika koji dovodi do potpuno novog načina razvoja i marketinga turističkih proizvoda. Informacijska i komunikacijska tehnologija je omogućila potrošačima uštedu vremena, brzo prikupljanje podataka te usporedbu cijena i ponuda. Turističke web stranice moraju ponuditi potrošačima ono što žele. Tu je najvažnije prilagoditi web stranicu vanjskom okruženju. Prilikom ovakve komunikacije ponude i potražnje potencijalni rizik je vezan za sigurnost podataka te za nedostatak izravnog kontakta između dvije strane.

Informacijske i komunikacijske tehnologije su omogućile generiranje podataka o potrošačima i njihovim navikama koji su vrijedni pogotovo kada se koriste u marketinške svrhe. Tako platforme kao što su Tripadvisor i Trivago služe za dijeljenje informacija i iskustava o prošlim odmorima sa drugim zainteresiranim kupcima. Sve je veća ponuda virtualnih zajednica na

---

<sup>28</sup> Matešić, A., Pavić, M., Mihajlović, I. (2021) Digitalisation and new trends in travel distribution, str. 163

kojima ljudi dijele iskustva o svojim odmorima na pojedinim destinacijama i recenzije za hotele i restorane te ili savjete o nezaobilaznim mjestima u pojedinim gradovima.

## **4.2 Nove digitalne tehnologije u kontekstu ekonomije dijeljenja i virtualnog turističkog opservatorija**

COVID kriza pokrenula je niz promjena u svijetu iznajmljivanja smještaja. Neki od ovih promjena su fleksibilna otkazivanja, nove tržišne cijene i kraći rok za rezervaciju. Visoka očekivanja vrše pritisak na sudionike u kanalu distribucije. Još veći naglasak se stavlja na čistoću, privatnost i sigurnost te na upotrebu digitalnih platformi. Digitalne vještine i internet pružaju bitnu infrastrukturu i glavni izvor informacija tijekom planiranja putovanja i rezervacije. Digitalne vještine temelj su globalne konkurentnosti. Čak i ekonomija dijeljenja predstavlja neke nove kontekste korištenja tehnologije.

Ekonomija dijeljenja omogućuje pojedincima i grupama da neiskorištenu imovinu kao što su automobili, slobodne spavaće sobe ili stanove iznajmljuju kada se ne koriste. Na taj način fizička imovina se dijeli kao usluga. Ekonomija dijeljenja omogućena je razvojem novih tehnologija te uvijek uključuje razmjenu podataka ili transakcije putem interneta. Ekonomija dijeljenja se temelji na tehnologiji koja olakšava nove društvene i ekonomske oblike. Ekonomija dijeljenja mijenja način na koji će ljudi iz svakog sektora dijeliti i provoditi transakcije i donositi odluke. Suvremeni način života sada je digitaliziran. Broj, brzina i usvajanje tehnoloških inovacija eksponencijalno raste. Snaga obrade udvostručuje se svake dvije godine te ima značajan utjecaj na način na koji organiziramo naše društvo, gospodarstvo, zdravstvenu skrb. Tehnološke inovacije utječu na sve dijelove našeg života od načina na koji komuniciramo, načina kako proizvodimo energiju do načina distribucije.

Virtualni turistički opservatorij internetski je portal koji omogućuje pristup opsežnom nizu informacija o sektoru turizma, njegovom utjecaju na okoliš te podrijetlu i profilu turista. Portal se sastoji od pet sekcija koje uključuju:<sup>29</sup>

1. Profil zemlje: profil zemlje nudi kratak pregled turističkih pokazatelja za Europsku uniju i svaku njezinu članicu. Sučelje prilagođeno korisniku omogućuje korisniku personalizaciju analiza, benchmarking dvije ili više zemalja i preuzimanje ekonomskih pokazatelja i podataka o turizmu,
2. Ilustrirana statistika: je alat za vizualizaciju koji prikazuje mjesečne i godišnje podatke o turističkim tokovima, smještajnim kapacitetima, popunjenosti te o izdancima i drugim aspektima putovanja stanovnika EU-a. Alat omogućuje korisniku vizualizaciju podataka kao što su karte, tablice ili grafovi. Dinamičke nadzorne ploče pomažu

---

<sup>29</sup> Bertocchi, D., Camatti, N., Van der Borg, J. Tourism Observatories for monitorin MED destinations performance. The case of Shape Tourism poject, Vol.68/ No.4 /2020/ str.468-469

korisnicima u usporednoj analizi i procjeni turističkih trendova. Ovaj alat razvila je Glavna uprava za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo i mala i srednja poduzeća, kao i Eurostat.

3. Istraživanje Eurobarometra: Europska unija glavni je izvor turista za mnoge destinacije. Europljani putuju u EU i diljem svijeta. Brza istraživanja Eurobarometra otkrivaju preferencije i stavove Europljana prema turizmu. Ankete Eurobarometara nude portret trenutne situacije i predviđa izgleda za nadolazeću godinu.
4. Studije i izvješća: opservatorij je također spremište za izvješća, studije i radove relevantne za kreatore politike i poduzetništva. Alat jednostavan za korištenje omogućuje korisnicima pretraživanje opsežne knjižnice po zemlji temi ili godini izdanja. Ovaj odjeljak nudi pristup svim relevantnim publikacijama.
5. Više izvora podataka: korisna zbirka poveznica na nacionalne i međunarodne organizacije i opservatorije koje pružaju činjenice i podatke o turističkom sektoru u Europi i svijetu.

S toga je općenito virtualni opservatorij predstavljen kao korisničko sučelje koje se može jednostavno preuzeti i nudi izbor alata za analizu. Temelji se na robusnoj strukturi podataka koji se mogu vizualizirati.

## 5. KLJUČNE OSOBINE TURISTIČKOG TRŽIŠTA

„Tržište je ekonomska organizacija nekog prostora na temelju diobe rada, sučeljavanja ponude i potražnje te razmjene dobara i usluga samostalnih ponuđača i kupaca po ugovorenim cijenama. Čine ga prostorne, tehničke, pravne, sigurnosne, informacijske i druge pogodnosti, koje omogućuju jeftino, brzo i sigurno razmjenjivanje dobara i usluga.“<sup>30</sup> Kao i na svakom tržištu i na turističkom tržištu susreću se subjekti ponude i potražnje uz posrednike koji ih povezuju. „Turističko je tržište skup odnosa ponude i potražnje u području usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno odnosa ponude i potražnje koji nastaju pod utjecajem turističkih kretanja.“<sup>31</sup>

Turističko tržište je specifično za razliku od ostalih tržišta zbog odnosa turističke ponude i turističke potražnje. Turistička potražnja odnosno zadovoljenje turističkih potreba se ne može ostvariti bez promjene mjesta boravka odnosno putovanja turista u mjesto gdje se nalazi turistička ponuda. Proizvodi ili usluge koji se nude na turističkom tržištu kako bi se ostvarilo zadovoljenje turističkih potreba vezani su za prostor na kojem proizvode i nude. Turistički proizvod nije homogeni proizvod koji je nastao iz jedinstvenog proizvodnog procesa nego je sveobuhvatni proizvod kojeg pružaju različiti pružatelji usluga, a turist ga doživljava kao

---

<sup>30</sup> *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 14. 7. 2022. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62570>>

<sup>31</sup> Čevlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., Mikulić, J., Tomašević, A., Čižmar, S., *Turizam-Ekonomske osnove i organizacijski sustav* (Zagreb, 2011.) Školska knjiga, str.52

jedinstveno turističko iskustvo. Dakle turistički proizvod nije moguće konzumirati bez prisutnosti turista što nije karakteristika za druga tržišta i druge proizvode.

Na turističkom tržištu predmet razmjene su robe i usluge, ali primarno turizam pripada u uslužene djelatnosti pa je turističko tržište većim dijelom tržište usluga. Turistička ponuda i potražnja se mogu povezati izravno i neizravno ili kombinirano. Izravno povezivanje turističke ponude i potražnje je povezivanje bez posrednika, dok je neizravno uz korištenje posrednika, a kombinirano označava korištenje posrednika samo u jednom djelu. Turističko tržište je određeno geografskim prostorom. To tržište se naziva turistička destinacija i nalazi se na receptivnom turističkom tržištu.

Na turističku potražnju utječe bezbroj čimbenika, a ne samo cijena. Ti čimbenici su osobni, društveni, državni, ekološki, ekonomski i utjecaj ponude. Osobni čimbenici su želja za putovanjem, znatiželja, osnovne potrebe, odmor, oporavak, poslovi. Društveni čimbenici su vrijednosti i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, odnos prema slobodnom vremenu, mobilnost. U državne čimbenike spadaju zakonodavstvo, devizni i carinski propisi te politički odnosi. Ekološki čimbenici su klima, krajolik, ekologija, urbanizacija i uvjeti stanovanja. U ekonomske čimbenike spada ukupan razvoj gospodarstva, uvjeti trgovanja, tečajevi i cijene. Utjecaj ponude kao čimbenik koji utječe na potražnju se očituje kroz usluge, proizvode, kanal prodaje, oglašavanje.

Potražnju čine i osobe koje bi se željele uključiti u turistička kretanja, a ne samo one koji već jesu uključeni. S obzirom na to postoji<sup>32</sup>:

- idealna potražnja u koju spadaju svi stanovnici neke zemlje koji imaju potrebu da sudjeluju u turističkim kretanjima, ali nemaju svi mogućnost,
- realna potražnja u koju spadaju oni koji su već odlučili da dio sredstava i slobodnog vremena usmjere na zadovoljenje svojih turističkih potreba,
- efektivna potražnja dio realne potražnje koja se koristi turističkim uslugama točno u određenoj destinaciji i kod točno određenog pružatelja usluga te je navedena u turističkoj statistici i rezultat je tržišnog djelovanja.

Turistička potražnja uvjetuje odnose na turističkom tržištu jer polazi od želje turističke potražnje da potroši na određeni proizvod ili uslugu po određenoj cijeni i u određenom vremenu. Turističku potražnju karakterizira dislociranost, heterogenost, elastičnost, dinamičnost i sezonalnost. Dislociranost označava prostornu odvojenost turističke potražnje od turističke ponude i samim time uvjetuje korištenje transportnog sredstva i marketinških aktivnosti. Heterogenost označava različite potrebe, navike i sklonosti turističkih potrošača koje se moraju zadovoljiti na različite načine u različitim destinacijama i u različito vrijeme. Elastičnost turističke potražnje se očituje u odnosu na dohodak turista i u odnosu na cijenu turističke usluge pa je prema tome turistička potražnja visoko elastična. Primarna elastičnost označava osjetljivost turističke potražnje na promjenu dohotka ili na promjenu u visini cijene usluga. Sekundarna elastičnost se očituje u promjenama strukture turističke ponude. Dinamičnost turističke potražnje je temeljni uvjet funkcioniranja turističkog tržišta jer bez toga ne bi bilo turizma. Na dinamičnost imaju utjecaj tehnološki i tehnički napredci. Sezonski

---

<sup>32</sup>Ibid str. 56



karakter potražnje se očituje u tome da turisti imaju ograničeno vrijeme za turistička putovanja, a to su vikendi, blagdani i vrijeme godišnjeg odmora. Turistička potražnja je vremenski neravnomjerno raspoređena te ovisi o godišnjim dobima u kojima je destinacija atraktivna.

„Turistička ponuda definira se kao dio tržišta koji se pojavljuje kao ponuđač robe i usluga, odnosno kao ona količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljenja turističkih potreba.“<sup>33</sup> Čimbenici koji utječu na turističku ponudu su gospodarski subjekti, država, potražnja, gospodarstvo, okolina, društvo. U gospodarske subjekte spada profitabilnost poduzetničke aktivnosti, inovacije, stupanj tehnike, troškovi proizvodnje i ponuda radne snage. U državne čimbenike spadaju zakonodavstvo, devizni, granični i carinski propisi te politički odnosi. U čimbenik potražnje spadaju motivi, ukus, moda, veličina međunarodne turističke potražnje. U gospodarstvo spadaju dostignuti stupanj gospodarskog razvitka, devizne potrebe raspodjela resursa, cijene i tečajne valute, radna mjesta i uvjeti proizvodnje, proizvodni troškovi i infrastruktura. Čimbenici okoline su klima, krajolik, geografski položaj i flora i fauna. Društveni čimbenici su vrijednosti i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, slobodno vrijeme, kulturno-povijesna ponuda.

Komponente turističke ponude su:<sup>34</sup>

- atrakcije koje su osnova privlačenja turista u destinaciju, a mogu biti prirodne i društvene
- ugostiteljstvo u koje spada smještaj prehrana i druge usluge koje zadovoljavaju potrebe turista u destinaciji
- prijevoz podrazumijeva prometnu infrastrukturu koja čini destinaciju dostupnom turistima
- turističko posredništvo koje podrazumijeva turističke agencije i turoperatore koji pomažu pri organizaciji putovanja i čine ga dostupno za sve slojeve društva
- organizacije turizma s gledišta receptivnog turističkog tržišta razne udruge upravljaju sustavom subjekata turističke ponude, a to mogu biti nacionalne, regionalne i lokalne turističke zajednice
- trgovina na malo omogućava da se ostvari potrošnja turista u destinaciji

Turističku ponudu karakteriziraju heterogenost, neelastičnost, statičnost, sezonski karakter i diverzificiranost. Heterogenost turističke ponude uvjetovana je heterogenošću turističke potražnje. Neelastičnost turističke ponude očituje se u nemogućnosti većeg dijela turističke ponude da reagira na promjene na turističkom tržištu radi postojanja fiksnih kapaciteta ponude kao što je smještaj ili atrakcije. Statičnost turističke ponude označava nemogućnosti njezinog prostornog premještanja i nemogućnost potrošača da konzumiraju turistički proizvod izvan mjesta turističke ponude. Zbog svoje statičnosti potrebno je dosta napora uložiti u marketing kako bi pokrenuli kretanje turista u smjeru svoje destinacije. Sezonski karakter se očituje u tome da turistička potražnja uvjetuje turističku ponudu pa prema tome turistička ponuda kao i turistička potražnja ima sezonski karakter. Cilj svih sudionika turističke ponude je smanjiti sezonalnost odnosno što više produžiti turističku sezonu. Diverzificiranost turističke ponude

---

<sup>33</sup> Ibid str. 61

<sup>34</sup> Ibid str. 63

označava složeni sustav različitih subjekata koji mogu funkcionirati ako svi elementi u lancu sustava odrađuju svoje zadatke i funkcije i ako veze među njima nisu narušen

## **6. ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI MODELA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA**

### **6.1 Metoda istraživanja**

U ovom radu je korišteno primarno istraživanje o važnosti modela strateškog upravljanja i njihovoj primjeni na hotelskim poduzećima. Istraživanje je provedeno na uzorku od 50 hotela na dubrovačkom području. U istraživanju je korištena tehnika anketiranja koja je provedena putem e-maila. Ispitanici su menadžeri hotelskih objekata. Na anketu je odgovorilo 38 hotelskih objekata, što od ukupnog broja ispitanika predstavlja 76% valjano i potpuno popunjenih anketnih upitnika čime rezultati ovog istraživanja se drže kvalitetnim i valjanim za daljnje prosudbe i analize. To predstavlja reprezentativni uzorak broja ispitanika za ovaj tip istraživanja.

U anketi se prvi dio pitanja odnosi na opće podatke menadžera i hotelskih objekata. Zatim se u ostatku ankete naglasak stavlja na strateško upravljanje, utjecaje trenutne neizvjesnosti u poslovanju, prednosti i nedostaci u vanjskom i unutarnjem okruženju te strateške procese koje menadžeri primjenjuju u hotelskim objektima.

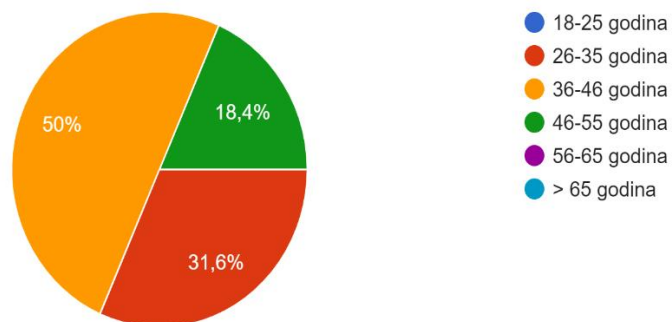
Upitnik je sastavljen od 22 pitanja. U anketnom upitniku su korištena pitanja s višestrukim odgovorima, s potvrdnim odgovorima i Likertova skala.

## 6.2 Rezultati istraživanja

Grafikon br. 1 DOB

Vaša dob je:

38 odgovora



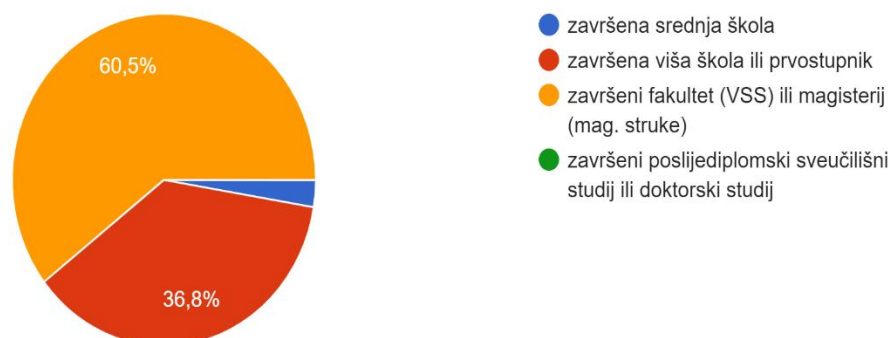
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema dobivenim rezultatima 31,6 % ispitanika je u dobi od 26-35, 50% je u dobi od 36-46, a 18,4 % u dobi od 46-55 godina.

Grafikon br. 2 STUPANJ OBRAZOVANJA

Vaš stupanj obrazovanja je:

38 odgovora



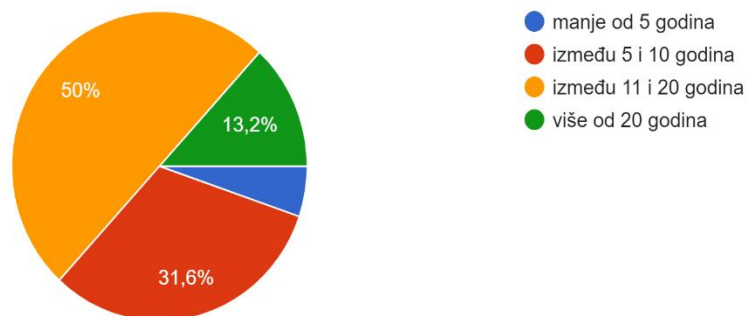
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema dobivenim rezultatima istraživanja 2,6% ispitanika se izjasnilo da ima završenu srednju školu, 36,8 % ispitanika se izjasnilo da ima završenu višu školu ili prvostupnik, a 60,5 % završeni fakultet (VSS) ili magisterij (mag.struke).

### Grafikon br. 3 RADNI STAŽ U PODUZEĆU

U poduzeću ste zaposleni:

38 odgovora



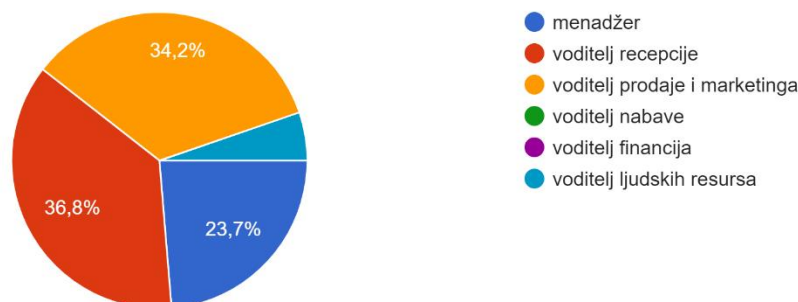
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

5,3% ispitanika se izjasnilo da je u poduzeću zaposleno manje od 5 godina 31,6 % ispitanika se izjasnilo da je zaposleno u poduzeću između 5 i 10 godina, 50% ispitanika se izjasnilo da je u poduzeću zaposleno između 11-20 godina, a 13,2 % se izjasnilo da je u poduzeću zaposleno više od 20 godina.

### Grafikon br. 4 POLOŽAJ U PODUZEĆU

Koji je vaš položaj u poduzeću:

38 odgovora



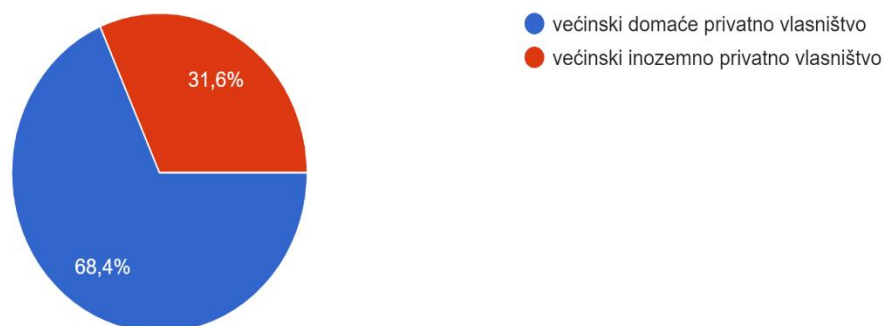
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima ankete 23,7 % ispitanika su menadžeri, 36,8% su voditelji recepcije, 34,2% su voditelji prodaje i marketinga te 5,3 % su voditelji ljudskih resursa.

#### Grafikon br. 5 TIP VLASNIŠTVA

Tip vlasništva poduzeća je:

38 odgovora



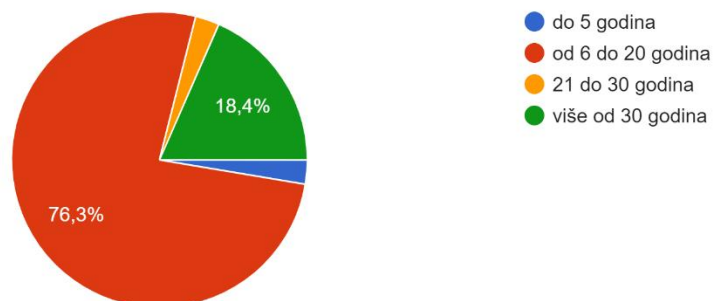
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima ankete 68,4% ispitanika se izjasnilo da su hotelski objekti većinski domaće privatno vlasništvo, a 31,6 % da su hotelski objekti većinski inozemno privatno vlasništvo.

## Grafikon br.6 TRADICIJA POSLOVANJA

### Tradicija poslovanja

38 odgovora

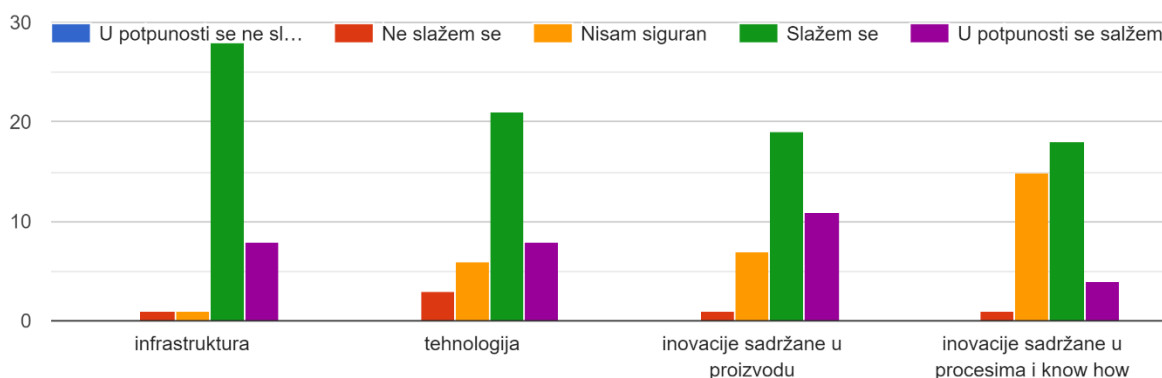


Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

2,6 % ispitanika se izjasnilo da hotelski objekt ima tradiciju poslovanja dugu do 5 godina, 76,3% ispitanika se izjasnilo da je ima tradicija poslovanja između 6 i 20 godina, 2,6% se izjasnilo da je tradicija poslovanja duga između 21 i 30 godina, a 18,4% da je tradicija poslovanja duga više od 30 godina.

## Grafikon br.7 STRATEŠKE PREDNOSTI PODUZEĆA U INTERNOJ OKOLINI

Strateške prednosti poduzeća u internoj okolini su sadržane u



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

1 ispitanike se ne slaže da je strateška prednost poduzeća u internoj okolini sadržana u infrastrukturi , 1 ispitanik se izjasnio sa stavkom nisam siguran, 28 ispitanika se slaže s ovom tvrdnjom, a 8 ispitanika se u potpunosti slaže.

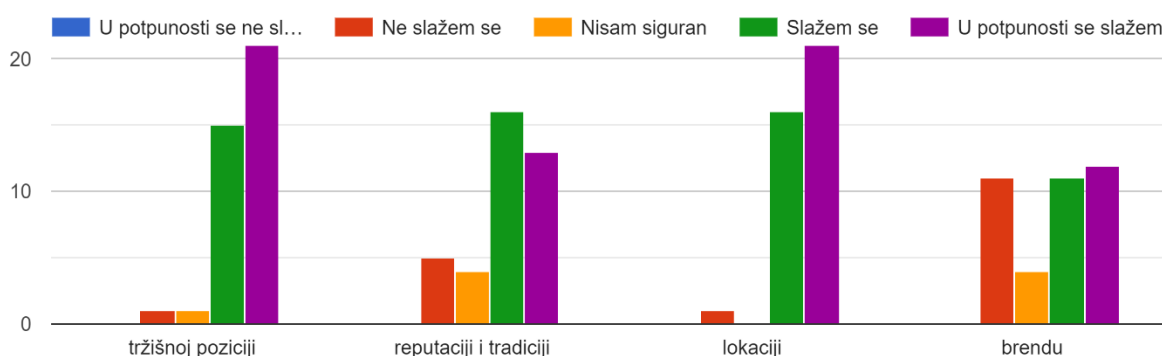
3 ispitanika se ne slažu da je strateška prednost poduzeća u internoj okolini sadržana u tehnologiji, 6 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 21 ispitanik se slaže sa tvrdnjom, a 8 ispitanika se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže da je strateška prednost poduzeća u internoj okolini sadržana u inovaciji sadržane u proizvodu, 7 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 19 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 11 se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže da je strateška prednost poduzeća u internoj okolini sadržana u inovacijama sadržanima u poslovnim procesima i know how, 15 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 18 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 4 ispitanika se u potpunosti slažu.

#### Grafikon br. 8 STRATEŠKE PREDNOSTI U EKSTERNOJ OKOLINI

Strateške prednosti u eksternoj okolini sadržane su u



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

1 ispitanik se ne slaže da je strateška prednost u eksternoj okolini sadržana u tržišnoj poziciji, 1 ispitanik se izjasnio sa tvrdnjom nisam siguran, 15 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 21 ispitanik se u potpunosti slaže.

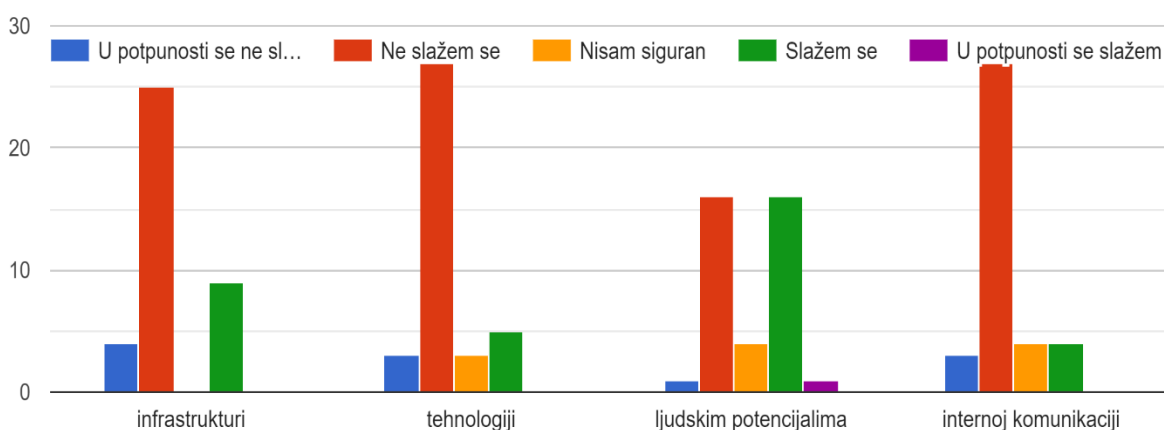
5 ispitanika se ne slaže da je strateška prednost u eksternoj okolini sadržana u reputaciji i tradiciji, 4 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, 16 ispitanika se slaže sa tvrdnjom, a 13 ispitanika se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže da je strateška prednost u eksternoj okolini sadržana u lokaciji, 16 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 21 se u potpunosti slaže.

11 ispitanika se ne slaže da je strateška prednost u eksternoj okolini sadržana u brendu, 4 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, 11 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 12 se u potpunosti slaže.

#### Grafikon br.9 NEDOSTATCI U INTERNOJ OKOLINI

Nedostatci u internoj okolini sadržani su u



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja



Prema rezultatima istraživanja:

4 ispitanika se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da su nedostaci u internoj okolini sadržani u infrastrukturi, 25 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, a 9 ih se slaže.

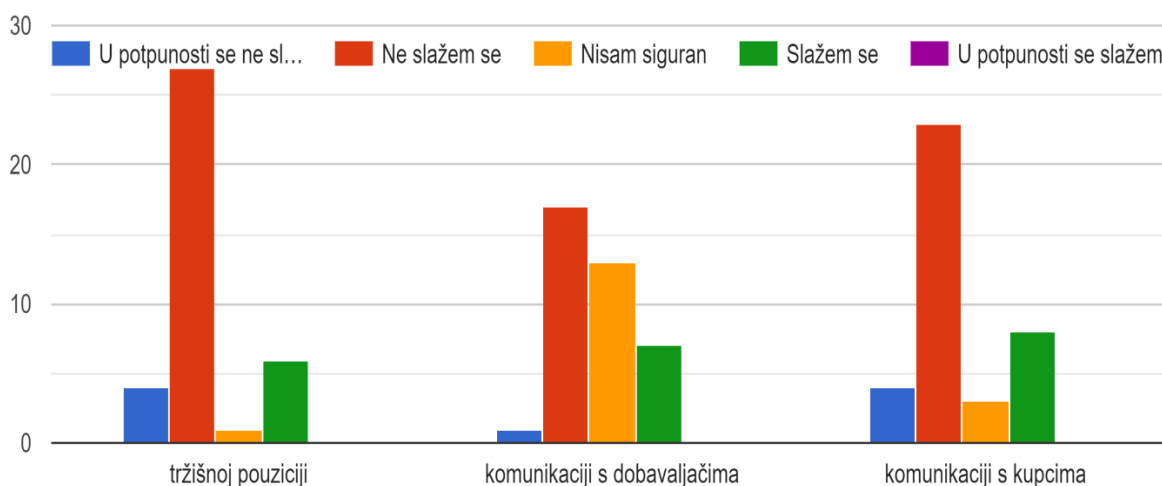
3 ispitanika se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da su nedostaci u internoj okolini sadržani u tehnologiji, 27 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 3 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, a 5 ispitanika se slaže s tvrdnjom.

1 ispitanik se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da su nedostaci u internoj okolini sadržani u ljudskim potencijalima, 16 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 4 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, 16 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 1 ispitanik se u potpunosti slaže.

3 ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da su nedostaci u internoj okolini sadržani u internoj komunikaciji, 27 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 4 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, a 4 ispitanika se slažu s tvrdnjom.

Grafikon br. 10 NEDOSTATCI U EKSTERNOJ OKOLINI

Nedostaci u eksternoj okolini sadržani su u



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

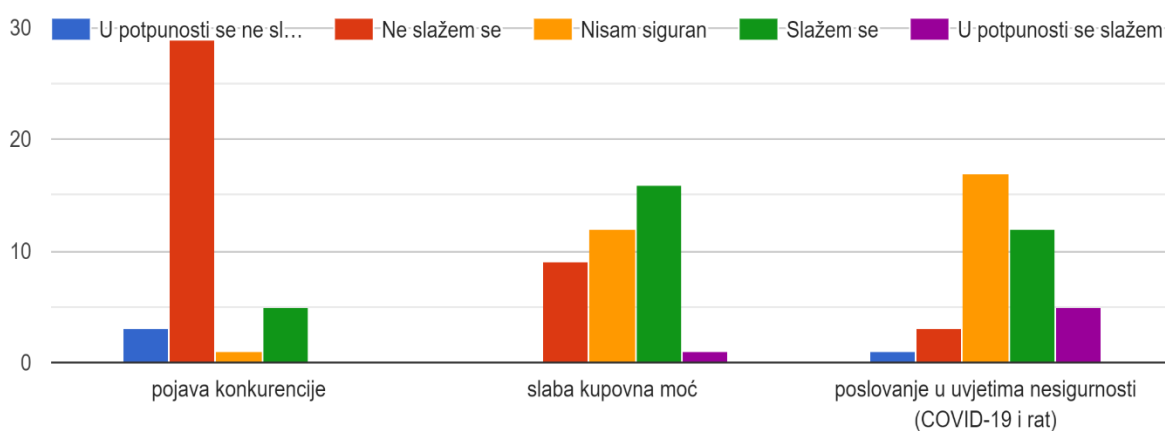
4 ispitanika se u potpunosti ne slažu s tvrdnjom da su nedostaci u eksternoj okolini sadržani u tržišnoj poziciji, 27 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 1 ispitanik se izjasnio sa stavkom nisam siguran, 6 ispitanika se slaže s tvrdnjom.

1 ispitanik se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da su nedostaci u eksternoj okolini sadržani u komunikaciji s dobavljačima, 17 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 13 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, a 7 ispitanika se slaže s tvrdnjom.

4 ispitanika se u potpunosti slaže da su nedostaci u eksternoj okolini sadržani u komunikaciji s kupcima, 23 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 3 ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, a 8 ispitanika se slaže s tvrdnjom.

#### Grafikon br.11 TRENUTNE ILI MOGUĆE PRIJETNJE ZA POSLOVANJE

Smatrate li dole navedeno kao trenutne ili moguće prijetnje za vaše poslovanje



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

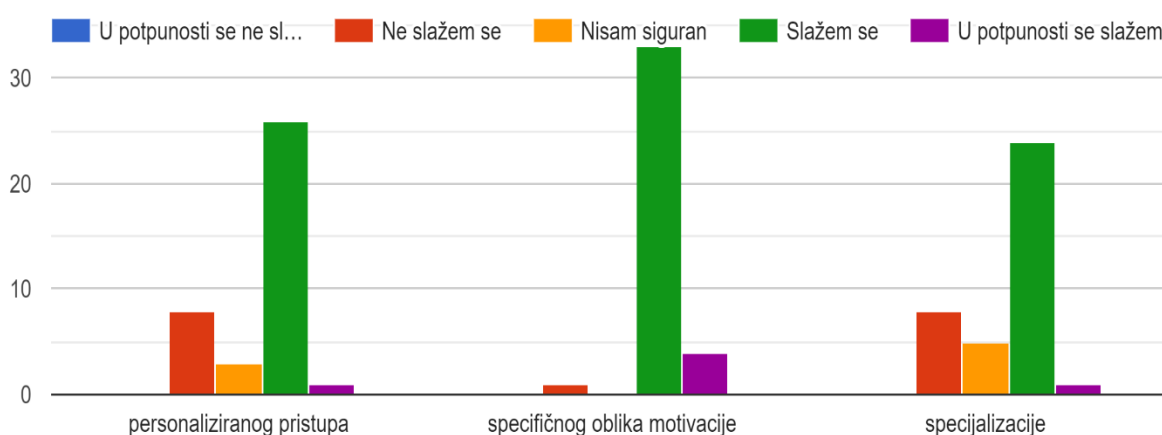
3 ispitanika smatraju da je pojava konkurencije trenutna ili moguća prijetnja za poslovanje, 29 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 1 ispitanik se izjasnio sa stavkom nisam siguran, a 5 ispitanika se slaže s tvrdnjom.

9 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da je slaba kupovna moć trenutna ili moguća prijetnja za poslovanje, 12 ispitanika se izjasnilo s tvrdnjom nisam siguran, 16 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 1 ispitanik se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže s tvrdnjom da je poslovanje u uvjetima nesigurnosti (COVID-19 i rat) trenutna ili moguća prijetnja za poslovanje, 3 ispitanika se ne slažu s tvrdnjom, 17 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 12 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 5 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom.

## Grafikon br.12 KREATIVNOST U INTERNOJ OKOLINI

Kreativnost u internoj okolini je rezultata



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

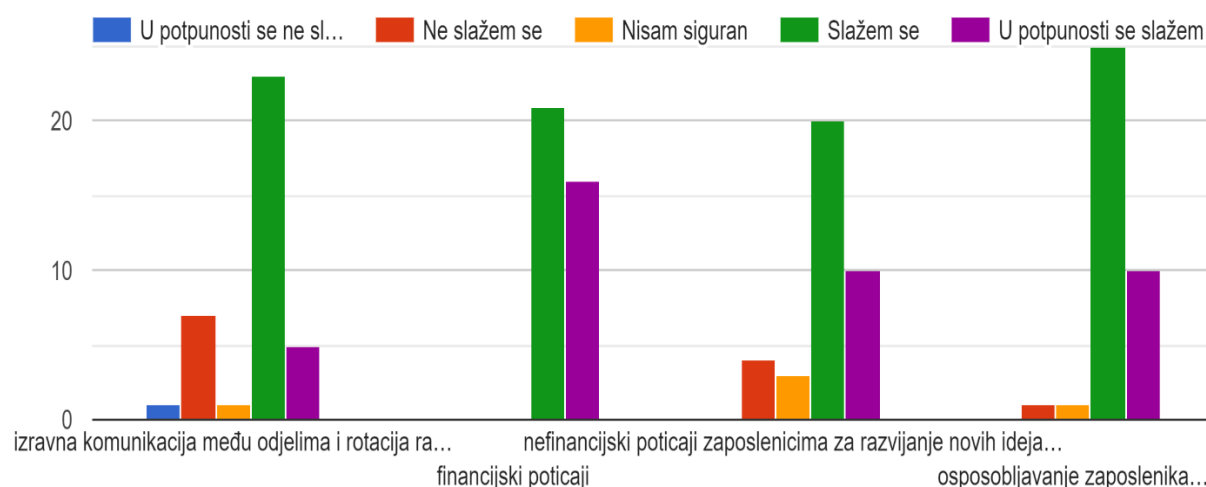
8 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da je kreativnost u internoj okolini rezultat personaliziranog pristupa, 3 ispitanika su se izjasnili sa stavkom nisam siguran, 26 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 1 ispitanik se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže s tvrdnjom da je kreativnost u internoj okolini rezultat specifičnog oblika motivacije, 33 ispitanika se slažu s tvrdnjom, a 4 ispitanika su se izjasnili sa stavkom u potpunosti se slažem.

8 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da je kreativnost u internoj okolini rezultat specijalizacije, 5 ispitanika se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 24 ispitanika se slaže s tvrdnjom, 1 ispitanik se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

Grafikon br.13 KREATIVNOST NA RAZINI ORGANIZACIJE

Kreativnost na razini organizacije rezultat je



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

1 ispitanik se u potpunosti ne slaže da je kreativnost na razini organizacije rezultat izravne komunikacije među odjelima i rotacije radnih mjesta u poduzeću, 7 ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, 1 ispitanik se izjasnilo sa stavkom nisam siguran, 23 ispitanika se slažu s tvrdnjom, a 5 ispitanika se u potpunosti slaže.

21 ispitanik se slaže da je kreativnost na razini organizacije rezultat financijskih poticaja, 16 ispitanika se u potpunosti slaže.

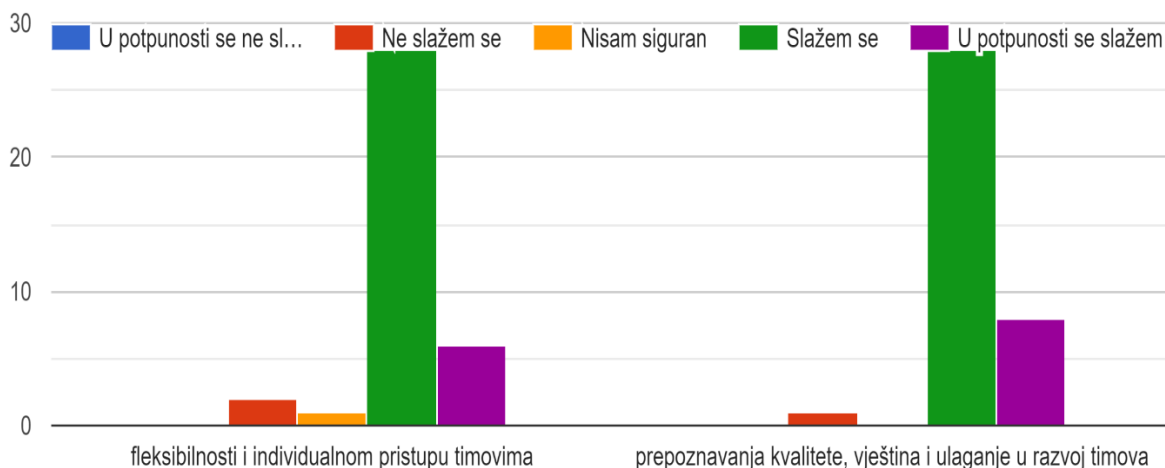
4 ispitanika se ne slažu s tvrdnjom da je kreativnost na razini organizacije rezultat nefinancijskih poticaja zaposlenicima za razvijanje novih ideja i osobna postignuća, 3

ispitanika su se izjasnila sa stavkom nisam siguran, 20 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 10 se u potpunosti slaže.

1 ispitanike se ne slaže sa tvrdnjom da je kreativnost na razini organizacije rezultat osposobljavanja zaposlenika kako razvijati nove ideje ili kreativnost, 1 ispitanik se izjasnio sa stavkom nisam siguran, 25 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 10 ispitanika se u potpunosti slaže.

#### Grafikon br.14 SURADNJA, TIMSKI RAD I OTVORENA KOMUNIKACIJA

Suradnja i timski rad i otvorena komunikacija su rezultat



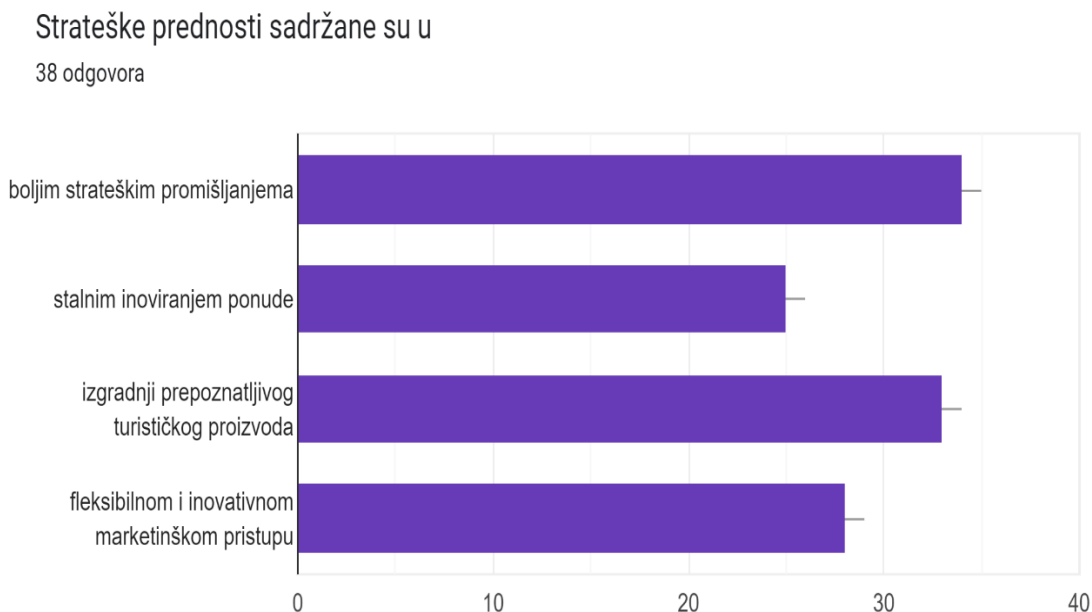
Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Prema rezultatima istraživanja:

2 ispitanika se ne slažu da su suradnja, timski rad i otvorena komunikacija rezultat fleksibilnosti i individualnog pristupa timovima, 1 ispitanik se izjasnio s tvrdnjom nisam siguran, 28 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 6 ispitanika se u potpunosti slaže.

1 ispitanik se ne slaže da su suradnja, timski rad i otvorena komunikacija rezultat prepoznavanja kvalitete, vještina i ulaganje u razvoj timova, 28 ispitanika se slaže s tvrdnjom, a 8 ispitanika se u potpunosti slaže.

Grafikon br. 15 STRATEŠKE PREDNOSTI



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Ovo pitanje je višestrukog izbora, tako da je jedan ispitanik mogao odabrati više od jednog odgovora.

Prema rezultatima istraživanja:

89,5% ili 34 ispitanika smatra da je strateška prednost sadržana u boljim strateškim promišljanjima.

65,8% ili 25 ispitanika smatra da je strateška prednost sadržana u stalnim inoviranjem ponude

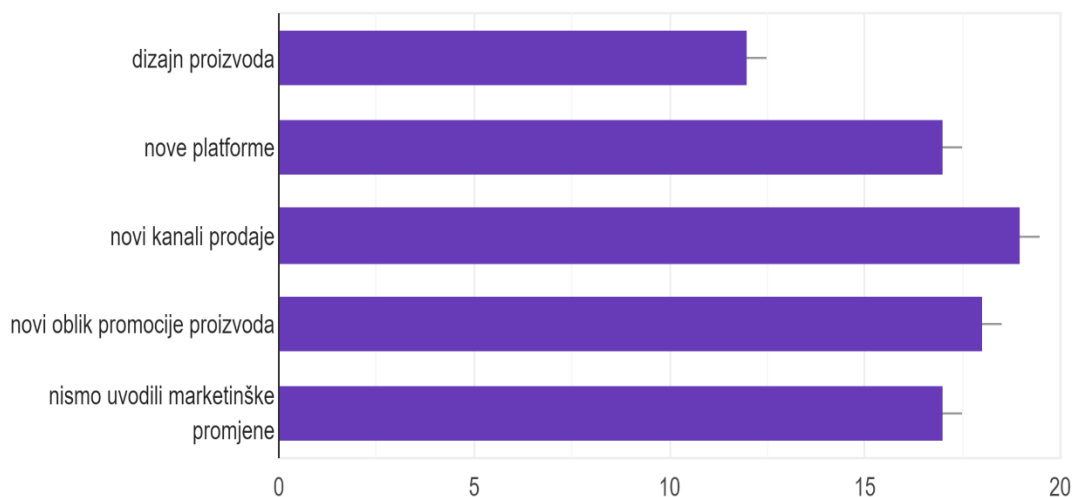
86,8% ili 33 ispitanika smatra da je strateška prednost sadržana u izgradnji prepoznatljivog turističkog proizvoda

73,7% ili 28 ispitanika smatra da je strateška prednost sadržana u fleksibilnom i inovativnom marketinškom pristupu.

#### Grafikon br.16 INOVACIJE U MARKETINGU

Koje inovacije u marketinškim transformacijama su ostvarene u posljednjih pet godina

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Ovo pitanje je višestrukog izbora, tako da je jedan ispitanik mogao odabrati više od jednog odgovora.

Prema rezultatima istraživanja na pitanje koje inovacije u marketinškim transformacijama su ostvarene u posljednjih pet godina:

12 ili 31,6 % ispitanika je odgovorilo da je to dizajn proizvoda,

17 ili 44,7% ispitanika je odgovorilo da su to nove platforme,

19 ili 50% ispitanika je odgovorilo da su to novi kanali prodaje,

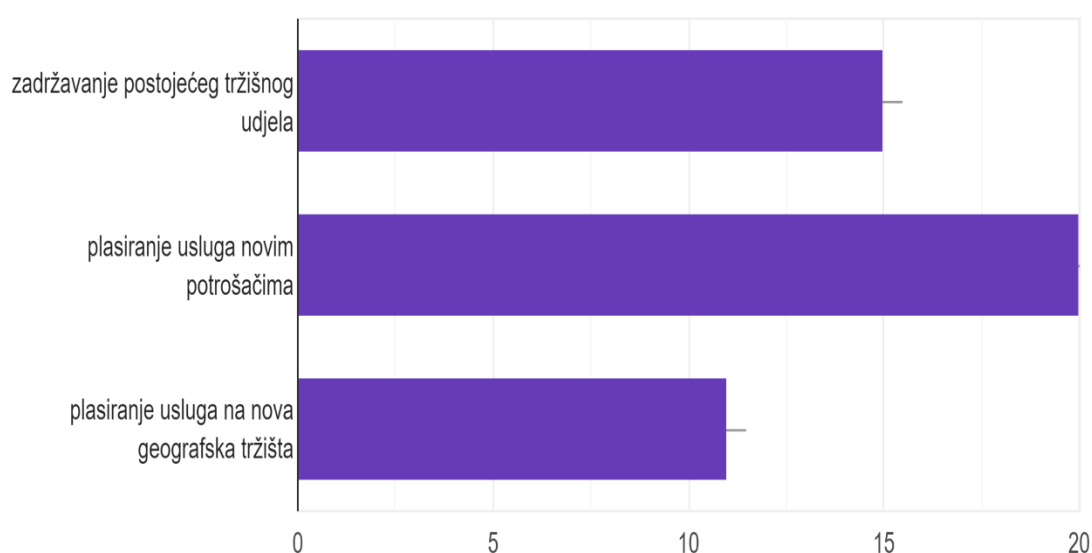
18 ili 47,4% ispitanika je odgovorilo da je to novi oblik promocije proizvoda,

17 ili 44,7% ispitanika je odgovorilo da nisu uveli marketinške promjene.

#### Grafikon br.17 CILJ MARKETINŠKIH PROMJENA

Ukoliko je vaše poduzeće uvelo neke marketinške promjene, cilj je bio

21 odgovor



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Ovo pitanje se nadovezuje na prethodno. Na ovo pitanje odgovaraju samo ispitanici koji su se u prethodnom pitanju izjasnili da su provodili neke od ponuđenih marketinških promjena. Pitanje je višestrukog izbora tako da je jedan ispitanik mogao dati više od jednog odgovora na ovo pitanje.

Prema rezultatima istraživanja :

15 ili 71,4 % ispitanika je odgovorilo da im je cilj uvođenja marketinških promjena zadržavanje postojećeg tržišnog udjela



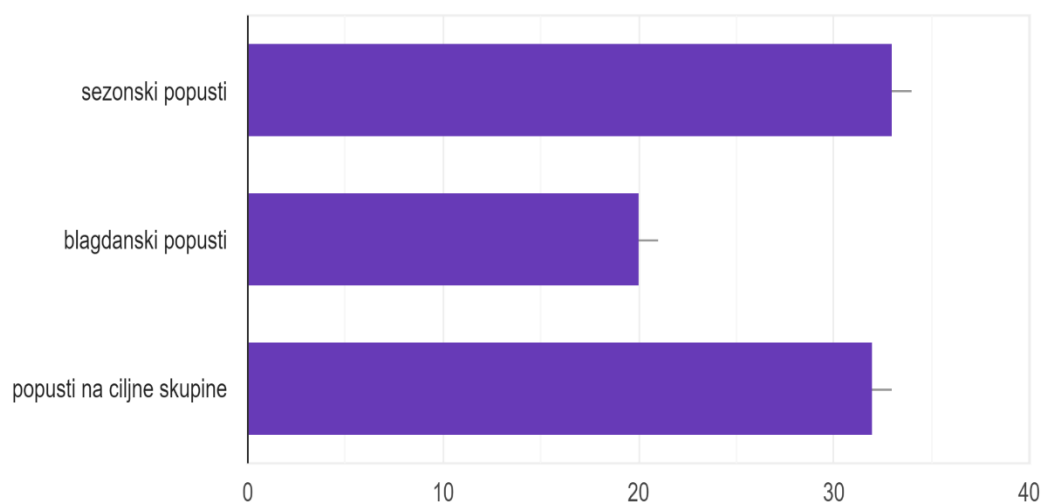
20 ili 95,2 % ispitanika je odgovorilo da im je cilj uvođenja marketinških promjena plasiranje usluga novim potrošačima

11 ili 52,4 % ispitanika je odgovorilo da im je cilj uvođenja marketinških promjena plasiranje usluga na nova geografska tržišta.

#### Grafikon br. 18 POTICAJI ZA UNAPREĐENJE PRODAJE

Kojim se poticajima koristite u za unapređenje prodaje?

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Ovo pitanje je višestrukog izbora tako da je jedan ispitanik mogao odgovoriti sa više od jednog odgovora.

Prema rezultatima istraživanja:

33 ili 86,8 % ispitanika je odgovorilo da sezonske popuste koriste kao poticaj za unapređenje prodaje,

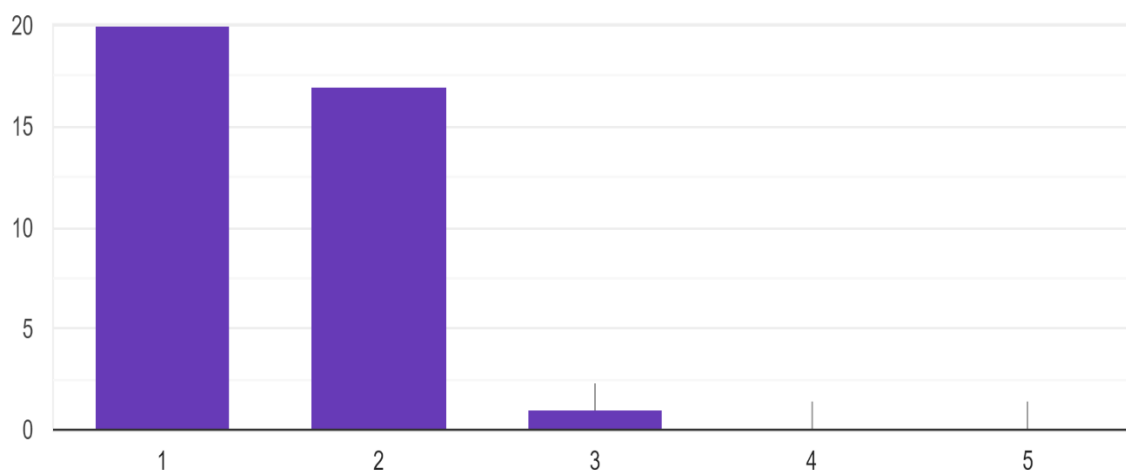
20 ili 52,6 % ispitanika je odgovorilo da blagdanske popuse koriste kao poticaj za unapređenje prodaje,

32 ili 84,2 % ispitanika je odgovorilo da su im popusti na ciljne skupine poticaji kojima se koriste za unapređenje prodaje.

### Grafikon br.19 KORIŠTENJE SUVREMENIH PLATFORMI U MARKETINGU

U kojoj mjeri se koriste suvremene platforme u bookingu?

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Na ovo pitanje se odgovaralo sa ocjenom od 1 do 5. U kojoj mjeri se koriste suvremene platforme u bookingu 1 većim djelom ,5 rijetko.

Prema rezultatima istraživanja:

20 ili 52,6 % ispitanika je svoje korištenje suvremenim platformama ocijenilo sa 1 što znači da se većim dijelom koriste sa suvremenim platformama,

17 ili 44,7% ispitanika je svoje korištenje suvremenim platformama ocijenilo sa 2

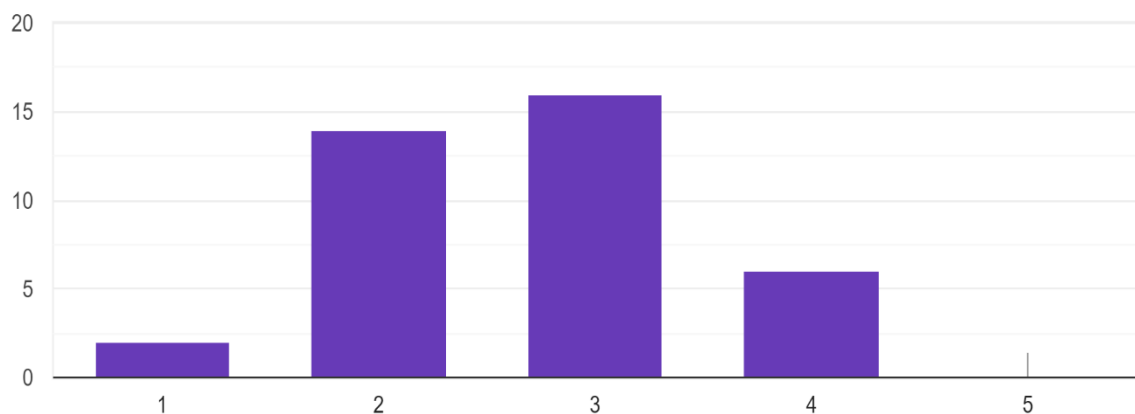
1 ili 2,6 % ispitanika je svoje korištenje suvremenim platformama ocijenilo sa 3.

Nitko od ispitanika se svoje korištenje suvremenim platformama u bookingu nije ocijenio s 4 i 5 odnosno rijetko.

### Grafikon br. 20 NOVI KANALI KOMUNIKACIJE UZROKOVANI NEIZVJESNOŠĆU

U kojoj mjeri će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na nove kanale komunikacije?

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Na ovo pitanje se odgovaralo s ocjenom od jedan do pet. Ispitanici su trebali ocijeniti od 1 većim djelom do 5 rijetko u kojoj mjeri će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na nove kanale komunikacije.

Prema rezultatima istraživanja:

2 ili 5,3 % ispitanika je ocijenilo da će neizvjesnosti uzrokovana pandemijom utjecati na kanale komunikacije s 1 većim djelom,

14 ili 36,8% ispitanika je ocijenilo da će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na kanale komunikacije s ocjenom 2

18 ili 47,4 % ispitanika je ocijenilo da će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na kanale komunikacije s ocjenom 3

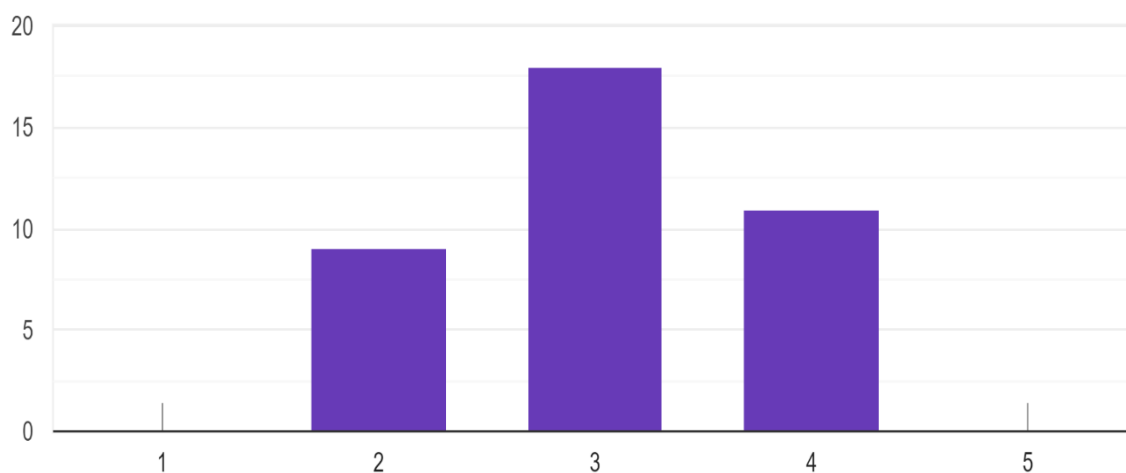
11 ili 28,9 % ispitanika je ocijenilo da će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na kanale komunikacije s ocjenom 4

Nitko nije ocijenio da će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na kanale komunikacije s ocjenom 5.

Grafikon br. 21 UTJECAJ NEIZVJESNOSTI NA GENERIRANJE NOVIH PROIZVODA

U kojoj mjeri će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda?

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Na ovo pitanje se odgovaralo s ocjenom od jedan do pet. U kojoj mjeri će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda od 1 većim dijelom do 5 rijetko.

Prema rezultatima istraživanja:

9 ili 23,7 % je ocijenilo da će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda s ocjenom 2,

18 ili 47,4 % je ocijenilo da će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda s ocjenom 3,

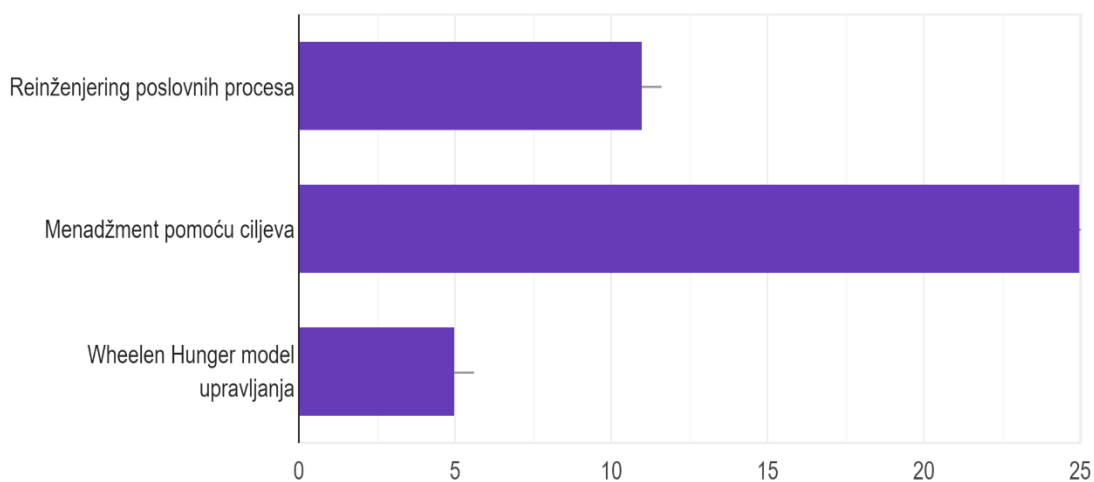
11 ili 28,9 % je ocijenilo da će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda s ocjenom 4.

Nitko nije ovo pitanje ocijenio s ocjenama 1 i 5.

## Grafikon br. 22 MODELI KOJI SE UPOTREBLJAVAJU U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU

Koji od modela primjenjujete u vašem strateškom upravljanju?

38 odgovora



Izvor: Autorova obrada anketnog istraživanja

Ovo pitanje je pitanje višestrukog izbora tako da je jedan ispitanik mogao dati više od jednog odgovora na ovo pitanje. Uz pitanje je kratko objašnjen svaki od modela.

Reinženjering poslovnih procesa mijenja organizacijsku kulturu i kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena. Menadžment pomoću ciljeva (MBO- Managementa by Objectives ) je sveobuhvatan sustav upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavni način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Wheelen Hunger model upravljanja respektira dinamičnu okolinu i narav okoline te prilagodbu strateškog promišljanja i aktivnosti u skladu s promjenama i izazovima iz okruženja.

Prema rezultatima istraživanja:

11 ili 28,9 % ispitanika je odgovorilo da primjenjuje reinženjering poslovnih procesa u strateškom upravljanju,

25 ili 65,8 % ispitanika je odgovorilo da primjenjuje Menadžment pomoću ciljeva u strateškom upravljanju,

5 ili 13,2 % ispitanika je odgovorilo da primjenjuje Wheelen Hunger model upravljanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Strateški upravljački proces je način donošenja odluka i njihovog provođenja u svrhu postizanja zadanih ciljeva. Važne su komponente strateškog upravljačkog procesa, a to su vizija, misija i ciljevi. Misija za poduzeće označava njegovu svrhu postojanja, vizija je jasna percepcija budućeg stanja poduzeća, ciljevi predstavljaju krajnju točku prema kojoj su usmjereni svi naponi organizacije te rezultat koji treba ostvariti. Kako bi se uspješno ostvarili ciljevi misija i vizija trebaju biti umjereni prema ciljevima.

Kako bi se ostvarili ciljevi provode se analize unutarnji i vanjske okoline te na osnovu tih analiza rade promjene kako bi se došlo do postavljenih ciljeva. Tri modela strateškog upravljanja koja su obrađena u radu su Reinženjering poslovnih procesa, Menadžment pomoću ciljeva i Wheelen Hunger model strateškog upravljanja. Reinženjering poslovnih procesa predstavlja koncept koji se bazira na temeljitoj promjeni mišljenja i radikalnom redizajnu poslovnih procesa, a sve kako bi se postiglo dinamično poboljšanje ključnih parametara poslovanja. Menadžment pomoću ciljeva je sustav upravljanja koji povezuje mnoge aktivnosti u upravljanju i usmjerava ih na učinkovito ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva. Wheelen Hunger model strateškog upravljanja je dinamičan način upravljanja kroz skeniranje unutarnje i vanjske okoline te formiranja strategije koja se implementira u poslovanje i zatim kontrolira njezin učinak.

Za sve gore navedene modele u današnjem vremenu je potrebna i jako bitna digitalni tehnologija. Postoje razni digitalni alati koji se koriste u digitalnoj ekonomiji i u modernom turizmu što je uvelike olakšalo komunikaciju i poslovanje. Digitalizacija je uvela nove trendove u turizmu i u ekonomiji. Neki od novih trendova su ekonomija dijeljenja koja omogućuje da se neiskorištena imovina iznajmljuje kada se ne koristi i virtualni turistički opservatorij koji predstavlja internetski portal koji sadrži opsežan pristup informacijama u sektoru turizma.

Turističko tržište je specifično jer se turističke potrebe ne mogu ostvariti bez promjene boravka. I turistička ponuda i turistička potražnja imaju svoje specifičnosti koje su vezane za promjenu prostora i vremenski period tako da digitalizacija i primjena modela strateškog upravljanja pridonose poboljšanju turističke ponude i zadovoljenja potreba trenutnih i potencijalnih turista.

Prema rezultatima ankete vidljivo je da su obrađeni strateški modeli primjenjivi u hotelskim poduzećima. Te da se digitalna tehnologija koristi u sve većoj mjeri kako bi se komuniciralo sa potencijalnim i trenutnim turistima i promoviralo turističku ponudu. Također je iz rezultata istraživanja vidljivo da su se uvodili inovacije u marketinškoj prodaji, da je online booking postao najvažniji u turizmu jer osigurava veću sigurnost i sofisticiraniji sustav. Rezultati istraživanja pokazuju da je za poslovanje ključan timski rad, personalizirani pristup, inovativnost i kreativnost zaposlenika.

## PRILOG

### ANKETNI UPITNIK

Vaša dob je:

- 18-25 godina
- 26-35 godina
- 36-46 godina
- 46-55 godina
- 56-65 godina
- >65 godina

Vaš stupanj obrazovanja je

- završena srednja škola
- završena viša škola ili prvostupnik
- završeni fakultet (VSS) ili magisterij (mag. struke)
- završeni poslijediplomski sveučilišni studij ili doktorski studij

U poduzeću ste zaposleni:

- manje od 5 godina
- između 5 i 10 godina
- između 11 i 20 godina
- više od 20 godina

Koji je vaš položaj u poduzeću:

- menadžer
- voditelj recepcije
- voditelj prodaje i marketinga
- voditelj nabave
- voditelj financija
- voditelj ljudskih resursa

Tip vlasništva je:

- većinski domaće privatno vlasništvo
- većinski inozemno privatno vlasništvo
- ostalo

Tradicija poslovanja

- do 5 godina
- od 6 do 20 godina
- 21 do 30 godina
- Više od 30 godina



Strateške prednosti poduzeća u internoj okolini su sadržane u:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Infrastrukturi					
Tehnologiji					
Inovacije sadržane u proizvodu					
Inovacije sadržane u procesima i know how					

Strateške prednosti u eksternoj okolini sadržane su:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Tržišnoj poziciji					
Reputaciji i tradiciji					
Lokaciji					
Brendu					

Nedostaci u internoj okolini sadržani su u:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Infrastrukturi					
Tehnologiji					
Ljudskim potencijalima					
Internoj komunikaciji					

Nedostatci u eksternoj okolini sadržani su:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Tržišnoj poziciji					
Komunikaciji s dobavljačima					
Komunikaciji s kupcima					

Smatrate li dole navedeno kao trenutne ili moguće prijetnja za vaše poslovanje

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Pojava konkurencije					
Slaba kupovna moć					
Poslovanje u uvjetima nesigurnosti (COVID-19 i rat)					

Kreativnost u internoj okolini rezultat je:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Personaliziranog pristupa					
Specifičnog oblika motivacije					
Specijalizacije					

Kreativnost na razini organizacije rezultat je:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Izravna komunikacija među odjelima i rotacija radnih mjesta u poduzeću					
Financijski poticaji					
Nefinancijski poticaji zaposlenicima za razvijanje novih ideja, osobna priznanja za postignuća					
Osposobljavanje zaposlenika kako razvijati nove ideje ili kreativnost					

Suradnja i timski rad i otvorena komunikacija su rezultat

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	U potpunosti se slažem
Fleksibilni i individualni pristup timovima					
Prepoznavanje kvalitete, vještina i ulaganje u razvoj timova					

Strateške prednosti sadržane su u:

- Boljim strateškim promišljanjima
- Stalnim inoviranjem ponude
- Izgradnji prepoznatljivog turističkog proizvoda
- Fleksibilnom i inovativnom marketinškom pristupu

Koje inovacije u marketinškim transformacijama su ostvarene u posljednjih pet godina:

- Dizajn proizvoda
- Nove platforme
- Novi kanali prodaje
- Novi oblik promocije proizvoda
- Nismo uveli marketinške promjene

Ukoliko je vaše poduzeće uvelo neke marketinške promjene, cilj je bio:

- Zadržavanje postojećeg tržišnog udjela
- Plasiranje usluga novim potrošačima
- Plasiranje usluga na nova geografska tržišta

Kojim se poticajima koristite za unapređenje prodaje?

- Sezonski popusti
- Blagdanski popusti
- Popusti na ciljne skupine

U kojoj mjeri se koriste suvremene platforme u bookingu?

Većim dijelom

Rijetko

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

U kojoj mjeri će neizvjesnost uzrokovana pandemijom utjecati na nove kanale komunikacije?

Većim dijelom

Rijetko

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

U kojoj mjeri će neizvjesnost utjecati na generiranje novih proizvoda?

Većim dijelom

Rijetko

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Koji od modela primjenjujete u vašem strateškom upravljanju?

Reinženjering poslovnih procesa mijenja organizacijsku kulturu i kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjena. Menadžment pomoću ciljeva (MBO- Managementa by Objectives ) je sveobuhvatan sustav upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavni način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Wheelen Hunger model upravljanja respektira dinamičnu okolinu i narav okoline te prilagodbu strateškog promišljanja i aktivnosti u skladu s promjenama i izazovima iz okruženja.

- Reinženjering poslovnih procesa
- Menadžment pomoću ciljeva
- Wheelen Hunger model

## SLIKE

SLIKA 1: GLAVNE KOMPONENTE STRATEŠKOG PLANA, prilagođeno po: Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž, Gonan Božac; M.; Galetić, L.; Ljubić, F; Tipurić, D.(2005). Strateški menadžment Zagreb: Sinergija

SLIKA 2: ASHRIDEGOV MODEL MISIJE, Prilagođeno po: Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb:Sinergija-nakladništvo d.o.o (2008.), str. 92

SLIKA 3: OBLIKOVANJE VIZIJE, prilagođeno po Collins, J.C., Porras, J.I., Building Youts Company Vision, Harward Business Review, Septembar-October1996. str.160.

SLIKA 4: KONCEPT VRSTA CILJEVA, prilagođeno po predavanju D.Čičin-Šain, viši.pred.[http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) , pristupljeno 10.06.2022

SLIKA 5: SWOT ANALIZA, prilagođeno po Byars, Rue, Zahra, Strategic management, Irwin Book Team (1996.), str. 100

SLIKA 6: MODEL STRATEŠKOG UPRAVLJANJA, prilagođeno po STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy, Thomas L. Wheelen, J. David Hunge

## GRAFIKONI

Grafikon br. 1 DOB, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 2 STUPANJ OBRAZOVANJA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 3 RADNI STAŽ U PODUZEĆU, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 4 POLOŽAJ U PODUZEĆU, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 5 TIP VLASNIŠTVA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 6 TRADICIJA POSLOVANJA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 7 STRATEŠKE PREDNOSTI PODUZEĆA U INTERNOJ OKOLINI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 8 STRATEŠKE PREDNOSTI U EKSTERNOJ OKOLINI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 9 NEDOSTATCI O INTERNOJ OKOLINI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 10 NEDOSTATCI U EKSTERNOJ OKOLINI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 11 TRENUTNE ILI MOGUĆE PRIJETNJE ZA POSLOVANJE, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 12 KREATIVNOST U INTERNOJ OKOLINI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 13 KREATIVNOST NA RAZINI ORGANIZACIJE, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 14 SURADNJA, TIMSKI RAD I OTVORENA KOMUNIKACIJA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 15 STRATEŠKE PREDNOSTI, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 16 INOVACIJE U MARKETINGU, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 17 CILJ MARKETINŠKIH PROMJENA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 18 POTICAJI ZA UNAPREĐENJE PRODAJE, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 19 KORIŠTENJE SUVREMENIH PLATFORMI U MARKETINGU, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 20 NOVI KANALI KOMUNIKACIJE UZROKOVANI NEIZVJESNOŠĆU, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 21 UTJECAJ NEIZVJESNOSTI NA GENERIRANJE NOVIH PROIZVODA, izvor: autorova obrada istraživanja

Grafikon br. 22 MODELI KOJI SE UPOTREBLJAVAJU U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU, izvor: autorova obrada istraživanja

## LITERATURA

Buble, M. Menadžment, Split 2009, Ekonomski fakultet Split

Buble, M., Cingul, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galatić, L, Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., Strateški menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb (2005.)

Byars, Rue, Zahra, Strategic management, Irwin Book Team (1996.)

Collins, J.C., Porras, J.I., Building Youts Company Vision, Harward Business Review, Septembar-October 1996

Čevlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., Mikulić, J., Tomašević, A., Čižmar, S., Turizam-Ekonomske osnove i organizacijski sustav (Zagreb, 2011.) Školska knjiga

Jurković, M., Reinženjering proizvodnih poduzeća, Razvoj i modernizacija poduzeća, Bihać, Univezitet u Bihaću, 2011

Magaš D., (2008). Destinacijski menadžment Modeli i tehnike, Sveučilište u Rijeci Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji

Petrić, L., (2011). Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa, Ekonomski fakultet Split

Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Rijeka 2018, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Spremić, M. (2020.), Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy,(2012.)



## ČLANCI

Burrell, J. International Journal of Business Management and Commerce; Vol 5 No. 3; October 2020 str. 56-60

Bertocchi, D., Camatti, N., Van der Borg, J. Tourism Observatories for monitorin MED destinations performance. The case of ShapeTourism poject, Vol.68/ No.4 /2020/ str.468-469

Matešić, A., Pavić, M., Mihajlović, I. (2021.)Digitalisation and new trends in travel distribution, str. 163

Rampersad, H.K., (2001). A visionary menagment model, The TQM Magazine, Vol. 31., No.3. str. 213

Tallman, B. Stephen, Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market, Strategic Management Journal Vol. 12. 69-82 (1991)

Shajahat M., Rahim S., H., Javed S., Ramayah T., Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach Vol. 47 No. 1, 2017. str. 81-89

## INTERNETSKE STRANICE

*Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 14. 7. 2022. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62570>

D.Čičin-Šain viši pred. [http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf), pristupljeno 10.06.2022

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja Ivana Curić, JMBAG 0018137068, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam diplomski rad pod naslovom: Modeli strateškog upravljanja turističkom ponudom: razvojne komponente, na studiju: Ekonomija i poslovna ekonomija, izradila samostalno, pod mentorstvom izv.prof.dr.sc. Iris Mihajlović.
- sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- sam suglasna da se sadržaj mog rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan svima.
- sadržaj mog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovala autorska prava

Ime i prezime studenta:

Ivana Curić



U Dubrovniku, 5.9.2022.