

Navigacija prema uspjehu

Priručnik za obrazovanje nastavnika
i mentora programa
„Voditelj turističkog gospodarstva”

Drago Ružić
Vesna Berghaus
Maja Donadić
Sunčica Oberman Peterka
Marina Stanić
Julia Perić
Jerko Glavaš
Helena Štimac
Aleksandar Erceg
Anamarija Delić
Ivan Kelić
Karla Bilandžić Tanasić
Antun Biloš
Davorin Turkalj
Bruno Budimir
Ivana Jurić
Domagoj Butković
Jasna Horvat
Josipa Mijoč



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI



UČINKOVITI
LJUDSKI
POTENCIJALI



UGOSTITELJSKO-
TURISTIČKA
ŠKOLA

EFOS

UIRTUO

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Navigacija prema uspjehu

Priručnik za obrazovanje nastavnika i mentora programa „Voditelj turističkog gospodarstva”

AUTORI Drago Ružić, Vesna Berghaus, Maja Donadić, Sunčica Oberman Peterka, Marina Stanić, Julia Perić, Jerko Glavaš, Helena Štimac, Aleksandar Erceg, Anamarija Delić, Ivan Kelić, Karla Bilandžić Tanasić, Antun Biloš, Davorin Turkalj, Bruno Budimir, Ivana Jurić, Domagoj Butković, Jasna Horvat, Josipa Mijoč

IZDAVAČI Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Ugostiteljsko–turistička škola Osijek

NAKLADNIČKA CJELINA EKONOMIJANA

ZA IZDAVAČA prof. dr. sc. Boris Crnković, dekan Ekonomskog fakulteta u Osijeku, dr. sc. Andrej Kristek, ravnatelj Ugostiteljsko–turističke škole Osijek

RECENZENTICE prof. dr. sc. Marija Ham, prof. dr. sc. Tihana Sudarić

GRAFIČKA PRIPREMA Jiyeon Baik | Text

LEKTURA Text

ISBN (EPUB): 978-953-253-209-8

Odobreno Odlukom Fakultetskog vijeća Ekonomskog fakulteta u Osijeku na 3. redovitoj sjednici u akademskoj 2023./2024. godini, održanoj 21. 12. 2023. godine

Publikacija je sufinancirana u okviru ESF projekta UP.03.3.1.05.0006 VirtuOs - Uspostava regionalnih centara kompetentnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva.

Sva prava pridržana.


© Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku 2023.

© Ugostiteljsko-turistička škola Osijek 2023.

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ni na bilo koji način reproducirati bez nakladnikova pisanog dopuštenja. Ova publikacija izražava isključivo stajalište njenih autora i Europska komisija se ne može smatrati odgovornom prilikom uporabe informacija koje se u njoj nalaze.

Sadržaj

- 6 **Predgovor**
- 8 **Uvod u turizam
i turističko poslovanje**
- 26 **Poznavanje procedura
u turističkom poslovanju**
- 50 **Aktivnosti poslovnog turističkog
subjekta u destinaciji**
- 68 **Strateško upravljanje
– važnost poznavanja okruženja**
- 88 **Organizacija poslovanja
i upravljanje ljudima**
- 120 **Poslovno komuniciranje
i pregovaranje**

- 142 **Projektni menadžment**
- 168 **Upravljanje financijama
u turističkom gospodarstvu**
- 198 **Osnove marketinga u turizmu**
- 214 **E-marketing aktivnosti
u turizmu**
- 

240 **Brendiranje i tehnike brendiranja
u turizmu**

280 **Financiranje turističkih
gospodarstava kroz EU fondove**

316 **Selektivni oblici turizma**

332 **Kružna kreativnost u turizmu**



Predgovor

Priručnik *Navigacija prema uspjehu: Priručnik za obrazovanje nastavnika i mentora programa „Voditelj turističkog gospodarstva“* nastao je zbog uvažavanja dinamičnih promjena u turizmu te općenite kompleksnosti turističke potražnje koja se manifestira kroz različite aspekte kao što su dislociranost u odnosu na turističku ponudu, heterogenost, elastičnost (primarna i sekundarna), dinamičnost te sezonski karakter. Navedene su promjene stvorile potrebu za profiliranjem novih stručnjaka u domeni turizma, sposobnih pratiti zahtjevno tržište, kreirati nove turističke sadržaje, uvažavajući pri tom suvremene turističke trendove, potrebe suvremenih turista i prepoznavanje prilika iz okruženja. U strateškom je smislu oblikovanje ovog priručnika u funkciji prioriteta Europske unije i Republike Hrvatske, posebice u pogledu osiguranja porasta zapošljavanja i konkurentnosti kroz uspostavu regionalnih centara kompetentnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva.

Brojne strategije stavljaju naglasak na obrazovanje u sektoru turizma, jer povećanje razine obrazovanja povećava zapošljivost što posljedično dovodi i do gospodarskog rasta. Hrvatska, obilujući iznadprosječnim bogatstvom kulturne baštine i prirodnih resursa, prepoznaje nužnost povećanja obrazovnih napora u ovom sektoru. Ovaj je priručnik nastao u okviru projekta VirtuOS - uspostava regionalnoga centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu (UP.03.3.1.05.0006) koji ima za cilj podići umreženost svih dionika na svim razinama turističkoga sektora. Svim je obrazovnim programima cilj stvoriti stručnjake koji mogu odgovoriti na izazove, razvijati nove projekte s drugim sektorima i širiti poslovanje povezivanjem različitih industrija.

Ovaj je tekst stručan i praktičan, bez težnji za znanstvenim pretenzijama, no istodobno usklađen sa suvremenim marketinškim pristupima poslovanju, nudeći prak-

tičnu primjenjivost u stvarnom poslovanju. Potrebno je uvažiti kontekst vremena u kojem je pisan te da se sadržaj i primjeri mogu i trebaju prilagoditi, ovisno o vrsti turizma ili regiji. Namijenjen je prvenstveno nastavnicima, mentorima i polaznicima programa *Voditelj turističkog gospodarstva*, ali može pomoći svima koji se bave turizmom ili razmišljaju o vlastitom poduzetničkom pothvatu u sektoru turizma i ugostiteljstva. Poseban je naglasak stavljen na praktične primjere u obliku studija slučaja koje se mogu primijeniti za razvoj i brendiranje turističkih proizvoda.

Cjelokupan sadržaj priručnika možemo podijeliti u tri cjeline. Prvi dio obuhvaća teme povezane s uvodom u turizam i turističkim poslovanjem, gdje se precizno definiraju ključni pojmovi u turizmu. Nadalje, istražuju se procedure u turističkom sektoru, uz analizu čimbenika ključnih za izvođenje aktivnosti turističkoga poslovnoga subjekta na određenoj destinaciji. Drugi se dio odnosi na znanja i vještine potrebne za upravljanje turističkim gospodarstvom kroz analizu okruženja, organizaciju poslovanja, poslovno komuniciranje i pregovaranje, projektni menadžment, upravljanje financijama te prikaz selektivnih oblika turizma, kružne kreativnosti u turizmu i mogućnosti financiranja turističkih gospodarstava kroz fondove Europske unije. Posljednji se dio priručnika odnosi na marketinške aktivnosti turističkih poslovnih subjekata, gdje se govori o osnovama marketinga i digitalnog marketinga u turizmu, kao i tehnikama brendiranja koje se provode u turizmu.

Cilj je sadržaja osigurati transfer znanja neophodnog za učinkovito upravljanje radnim i upravljačkim procesima turističkog gospodarstva. Sadržaj priručnika pridonosi podizanju svijesti o važnosti turizma i poticanja na razvoj destinacije, s ciljem stvaranja pozitivnih stavova koji će rezultirati unaprjeđenjem postojećih i razvojem novih turističkih proizvoda.

Uvod u turizam i turističko poslovanje

Da bismo uopće mogli razgovarati o razvoju turizma i upravljanju turističkim gospodarstvom, nužno je prvo razjasniti pojmove kao što su *turizam*, *turist*, *turističko poslovanje* te koja su to osnovna obilježja turizma. Kako navode Hunziker i Krapf, „turizam je skup odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim putovanjem ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova poslovna aktivnost”. Turizam je složena i dinamična aktivnost koja obuhvaća kretanje ljudi izvan njihova uobičajenoga mjesta boravaka, a ciljem putovanja može biti rekreacija, zabava, posao, upoznavanje novih ljudi, tradicija i kultura. Turizam obuhvaća uslužne poslovne aktivnosti povezane sa svakim slobodnim kretanjem ljudi, a to može uključivati širok spektar djelatnosti i sektora kao što su prijevoz, smještaj, ugostiteljstvo, atrakcije te još mnoge druge usluge koje olakšavaju gostima boravak ili obogaćuju njihovo iskustvo.

Turist je svaka osoba koja motivirana različitim razlozima privremeno mijenja mjesto svojega stalnoga boravka. Turiste možemo dijeliti na domaće i inozemne, ali postoje i druge kategorizacije, poput podjela na turiste i posjetitelje, pri čemu su turisti oni koji ostvaraju noćenje, a posjetitelji su dnevni turisti. Također postoji i podjela na putnike, turiste i izletnike, a pri tom je nužno razlikovati one koji su uključeni u turističku statistiku i na one koji nisu (npr. emigranti, diplomati, članovi oružanih snaga, radnici u tranzitu i sl.).

Turizam ima važnu ulogu u sveukupnom svjetskom gospodarstvu i jedan je od glavnih pokretača gospodarstva u brojnim zemljama svijeta. Značajke turizma obuhvaćaju brz rast i razvoj, sve veću dostupnost destinacija te raznolikost turističke ponude. Pokretački čimbenici turističkih kretanja uključuju atraktivne činitelje koji

podrazumijevaju prirodna bogatstva (klima, reljef, flora i fauna i sl.) i društvenu privlačnost (kulturno-povijesni spomenici, društvene manifestacije, običaji, muzeji, galerije i sl.). Osim atraktivnih, nužno je navesti i komunikativne čimbenike koji podrazumijevaju razvijenu prometnu infrastrukturu (ceste, željeznice, luke, aerodromi...) te receptivne koji podrazumijevaju ugoditeljsko-turističku ponudu (hoteli, restorani, programi razonode, trgovine i slično), a jednako su važni i posrednički koji podrazumijevaju kontakte s posredničkim tijelima koji će pridonijeti dovođenju turista na lokaciju, pri čemu se najviše misli na suradnju s turističkim i putničkim agencijama.

Turističke su agencije iznimno važan kotač turističkoga poslovanja, svojevrsan most između turističke ponude i potražnje. Prostorna je odvojenost turističke potražnje i turističke ponude jedna od temeljnih karakteristika turizma, pri čemu nije moguća distribucija ponude k potrošaču, nego isključivo distribucija potrošača k proizvodu. Turističke agencije imaju ulogu promotora destinacija, ali i posrednika koji će putnicima olakšati put nudeći im pakete koji uključuju prijevoz, smještaj, obroke i druge aktivnosti određene destinacije.

Turizam je specifična gospodarska aktivnost koja je, osim po distribuciji k sebi, specifična i jer je heterogena, sezonskoga karaktera, vrlo elastične potražnje, neelastične ponude, no karakterizira ju i činjenica da su pojedine stavke atraktivnih čimbenika relativno nepromjenjive čak i promatrane u dužem razdoblju. Sezonalnost je vrlo izražena u turizmu, posebice u priobalnim ili planinarskim područjima. U turizmu je sezonalnost poseban izazov turističkim djelatnicima, jer je problem omogućiti dovoljne kapacitete, posebice uzme li se u obzir da će dio godine (ili veći dio godine) biti dominantno prazni u usporedbi sa sezonom, a to se može promatrati za djelatnosti - od veličine muzeja, do gradnje velikoga aerodroma, širokih autocesta, velikih hotela, brojnih kafića, a jedan je od najvećih problema je ponuda radne snage raspoložive za rad u ugoditeljsko-turističkim poduzećima orijentiranim na sezonski turizam. Turistička je potražnja mobilna i proizvodnja je većine turističkih usluga (kao i bilo kakvih usluga) neposredno uvjetovana potražnjom prisutnoga kupca, pa se mnoge usluge proizvode tek po narudžbi kupca, što znači da je potražnja usmjerena k ponudi, a ne obrnuto.

Kako je ranije navedeno, turizam igra važnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu, izravno pridonosi bruto domaćem proizvodu (BDP-u) i zapošljavanju, potiče razvoj drugih sektora gospodarstva, od trgovine i ugostiteljstva pa do graditeljstva,

prometne infrastrukture i sve do kulturne scene i brige o okolišu. Glavne ekonomske funkcije turizma su:

1. multiplikativna,
2. induktivna,
3. konverzijska,
4. funkcija zapošljavanja,
5. funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara,
6. funkcija uravnoteženja platne bilance,
7. apsorpcijska,
8. funkcija razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja,
9. integracijska i
10. akceleracijska.

Multiplikativna je funkcija ključan aspekt ekonomskoga utjecaja turizma, koji ilustrira kako inicijalna turistička potrošnja generira dodatnu potrošnju kroz više gospodarskih ciklusa. Ova se funkcija temelji na teoriji multiplikatora, prema kojoj se turistička potrošnja u gospodarstvu umnožava (ili multiplicira) kroz serije sekundarne potrošnje, stvarajući dodatnu vrijednost na svakoj razini. Dio sredstava iz opticaja izađe zbog uvoza, štednje ili plaćanja poreza. No, cirkulacija se turističke potrošnje rijetko zaustavlja nakon samo jedne ili dvije iteracije. Svaka iteracija stvara nove gospodarske aktivnosti i potiče daljnju potrošnju, što dovodi do multiplikativnog učinka. Konkretno, početna turistička potrošnja može potaknuti dodatnu potrošnju u sektorima kao što su ugostiteljstvo, promet i maloprodaja, koji često izravno apsorbiraju turističku potrošnju. Ta dodatna potrošnja potom pokreće niz gospodarskih aktivnosti u drugim sektorima, čime se ostvaruje multiplikativan učinak turizma. Stoga je ukupni ekonomski učinak turizma rezultat zbroja neposrednih, posrednih i induciranih učinaka turističke potrošnje.

Konverzijska funkcija turizma odnosi se na mogućnost turizma da neiskorištene resurse, poput prirodnih ljepota ili kulturne baštine, pretvori u ekonomsku vrijednost. Ova je funkcija posebno važna u područjima bogatima prirodnim i kulturnim resursima, no ekonomski slabije razvijenima. Što se tiče funkcije zapošljavanja, turizam može osigurati velik broj radnih mjesta, i to ne samo izravno u sektoru turizma, nego i u povezanim industrijama poput ugostiteljstva, transporta ili trgovine. Temeljna obilježja zaposlenih u turizmu u Hrvatskoj su da je najzastupljenija ženska radna snaga, najčešća je niže obrazovana koja zahvaljujući turizmu nema problem s pronalaskom posla, dominira sezonska radna snaga te uključuje sve dobne skupine - od studenata do treće životne dobi.

Turizam također ima funkciju poticanja međunarodne razmjene dobara, jer turisti često kupuju lokalne proizvode i suvenire, čime se potiče izvoz. Usto, turizam može imati funkciju uravnoteženja platne bilance zemlje, jer prihodi od turizma mogu pomoći u pokrivanju deficita platne bilance nastale uvozom dobara i usluga.

Apsorpcijska se funkcija turizma odnosi na sposobnost turističke industrije da upije prekomjernu radnu snagu (barem u sezoni), posebice u ekonomijama s visokom stopom nezaposlenosti. Turizam, kao jedan od sektora s najvećim brojem radnika u svijetu, jer pruža velik broj radnih mjesta, od neposrednih poslova u hotelijerstvu i restoranskom poslovanju, do posrednih poslova u sektorima poput proizvodnje i prodaje hrane i pića te transporta raznih dobara koji se vežu za turizam. Osim što smanjuje nezaposlenost, apsorpcijska funkcija turizma također može pridonijeti sveopćem poboljšanju životnoga standarda i socijalne stabilnosti.

Funkcija razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja još je jedan važan ekonomski aspekt turizma. Turizam može donijeti značajan ekonomski rast i prosperitet regijama koje su ranije bile gospodarski zaostale, a za što je Hrvatska vrlo dobar primjer, posebice Istra. To se može dogoditi kroz izravne investicije u turističku infrastrukturu, turističko obrazovanje lokalnoga stanovništva, stvaranje radnih mjesta i povećanu potrošnju koja potiče lokalno gospodarstvo. Nadalje, razvoj turizma može dovesti do poboljšanja u drugim sektorima kao što su promet, trgovina i poljoprivreda, te potaknuti razvoj ljudskih resursa i kapaciteta kroz obrazovanje i stručno usavršavanje.

Integracijska i akceleracijska funkcija turizma odnose se na sposobnost turizma da potiče ekonomsku integraciju i ubrzava gospodarski rast. Integracijska se funkcija turizma odnosi na poticanje ekonomske integracije na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Turizam može pomoći u povezivanju različitih sektora ekonomije i regija kroz razmjenu turista, roba i usluga. Akceleracijska se funkcija turizma, s druge strane, odnosi na sposobnost turizma da ubrza gospodarski rast i razvoj. Kroz investicije, stvaranje radnih mjesta i poticanje potrošnje, turizam može pridonijeti bržem gospodarskom razvoju.




2

Turizam 2020.

Pandemija uzrokovana koronavirusom globalnom je turizmu nanijela ogromnu štetu. Prema podacima Svjetske turističke organizacije, međunarodna su putovanja smanjena za 74%.

U usporedbi s 2019., to je milijardu međunarodnih dolazaka manje.


Riječ je o rekordnom padu turističke aktivnosti, znatno većem nego 2009., s početka globalne krize.



3

Osnovni pojmovni sustav

- turizam, turist i turističko putovanje
- preduvjeti nastanka i osnovna obilježja turizma
- oblici turizma
- dostupnost i turističke atrakcije destinacije
- utjecaj turizma na gospodarski razvoj
- organizacija turizma i turistički razvoj



Turizam, turist, i turističko putovanje

Definicija Hunzikera i Krapfa: "Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekoga mjesta, ako se tim putovanjem ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova poslovna aktivnost".

Turizam je skup odnosa i pojava vezanih za aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan uobičajene sredine, i to neprekidno do najviše godinu dana radi provođenja slobodnoga vremena, poslovnih i drugih razloga.

Turizam obuhvaća uslužne poslovne aktivnosti povezane uz svako slobodno kretanje ljudi.



Karakteristike suvremenog turizma

Razvoj turističke djelatnosti uvelike ovisi o drugim popratnim parametrima kao što su tehničke i informacijsko-komunikacijske tehnologije, urbanizacija, financijski standard i kupovna moć lokalnoga stanovništva, kultura, zdravlje, infrastruktura i slično.

Karakteristika suvremenog turizma je istaknuti individualizam u ponašanju putnika.



Turizam, turist, i turističko putovanje

- Turist je osoba koja motivirana različitim razlozima privremeno mijenja mjesto stalnoga boravka.
- Domaći turist vs. inozemni turist
- Inozemni turist je osoba koja dolazi u drugu zemlju, gdje nema svoje prebivalište, a gdje boravi minimalno 24 sata.
- Turisti su putnici koji su ostvarili noćenje, a posjetitelji su dnevni turisti.



7

Statistika turista

Sa aspekta statističke evidencije, sudionici u turističkim kretanjima dijele se na:

1. putnike,
2. turiste i
3. izletnike



8

Turistički posjetitelji

Putnici se dijele na:

1. **Uključene u službenu turističku statistiku (nazivamo ih posjetiteljima)**

Posjetitelji se dalje dijele na:

1. turiste – posjetitelje: oni koji ostvaruju noćenje na turističkoj destinaciji;
2. izletnike – posjetitelje: oni ne ostvaruju noćenje u zemlji koju posjećuju, iako mogu na lokaciji boraviti nekoliko dana (npr. gosti koji se vraćaju na svoj brod)



9

2. Neuključene u službenu turističku statistiku, a tu spadaju

stalni i privremeni emigranti, izbjeglice, diplomacija, oružane snage, radnici u tranzitu, radnici i putnici koji ne napuštaju tranzitno područje (npr. brodsku luku) te radnici u pograničnim područjima.



Svjetski turizam 2019.

Hrvatski, kao i globalni turizam, 2019. pamti kao povijesno dobru godinu za turizam.

U odnosu na 2018., zabilježen je rast od 4% u međunarodnim putovanjima, a globalno je dosegnuta brojka od milijardu i pol posjetitelja.

Francuska je imala 89 milijuna posjetitelja više, što je rast od samo 3%, dok je Turska imala 46 milijuna posjetitelja više, odnosno rast od 22%.



Hrvatski turizam 2019.

- Gotovo 18,3 milijuna stranih gostiju
- Rast broja inozemnih turista od 4,4%
- Rast broja noćenja stranih turista od 1,7%
- Gotovo 2,5 milijuna domaćih gostiju
- Povećanje broja noćenja domaćih turista od 7,6%



Razvojni put turizma

Pojave analogne turizmu

Epoha turizma privilegiranih klasa

U literaturi se vrlo često stara grčka i rimska civilizacija uzimaju kao kolijevke turizma. Te su civilizacije razvile čitav niz predispozicija za razvoj turizma (npr. prometnu infrastrukturu, rani razvoj ugostiteljstva i slično).

Uz svu razvijenu infrastrukturu, procese, aktivnosti i prirodne ljepote koje mogu privlačiti goste, temeljni preduvjet turizma i uključivanja ljudi u turistička kretanja su **slobodno vrijeme i dostatna financijska sredstva (kupovna moć)**.



13

Epoha suvremenog turizma

Sredinom 19. stoljeća započinje epoha razvoja suvremenoga turizma koja traje i danas.

Često se kao početak suvremenog turizma uzima prvo skupno putovanje željeznicom koje je 1841. organizirao Thomas Cook. Riječ je o putovanju 500 ljudi na antialkoholičarski skup, a u cijenu je bila uključena karta za vlak, glazba, hrana i piće.



14

Pokretački čimbenici turističkih kretanja

Pokretački čimbenici – objektivni i subjektivni faktori koji značajno utječu na formiranje turističke potražnje.

Objektivni / racionalni čimbenici – često proizlaze iz životnoga standarda ljudi, mogu se podijeliti na:

- one koji utječu na stvaranje turističkih želja, poput radnoga i životnoga okruženja;
- one koji omogućuju ispunjenje tih želja, kao što su slobodno vrijeme i financijska sredstva.



15

Subjektivni / iracionalni čimbenici – uključuju trendove, želju za imitacijom, ustaljene navike, težnju za prestižem, snobizam te vjersku pripadnost.



Čimbenici ponude

- Atraktivni ili privlačni čimbenici:
 - prirodne atrakcije (klima, reljef, flora i fauna)
 - društvene atrakcije (običaji, spomenici, muzeji, manifestacije)
- Komunikativni ili prometni čimbenici:
 - infrastruktura (ceste, željeznice, povezanost brodskih i zračnih luka)
- Receptivni ili prihvatni čimbenici:
 - ugostiteljsko-turistička ponuda (hoteli, restorani, trgovine...)



Posrednički čimbenici i agencije

Jedno od osnovnih obilježja turizma je geografska udaljenost turista od lokacije. Stoga je ključno povezati ponudu i potražnju, a u tom smislu iznimno važnu ulogu imaju putničke, odnosno turističke agencije.

One su svojevrsan most koji spaja turističku ponudu s turističkom potražnjom. Mogu imati ulogu posrednika ili organizatora.



Temeljne karakteristike turizma

Promatrajući turističku djelatnost kroz prizmu ekonomije, vidljivo je da se izdvaja od drugih gospodarskih sektora zbog:

- **heterogenosti**, odnosno raznolikosti turističke djelatnosti:
 - ugostiteljstvo, promet, turističke agencije, muzeji, manifestacije, trgovine...
- **sezonalnoga karaktera** poslovanja:
 - koncentrirana potražnja u određenim razdobljima



19

- **neproizvodnoga rada:**
 - turistička djelatnost je usluga, ne može se skladištiti i konzumira se odmah
- **posebnosti elemenata** turističkoga tržišta:
 - potražnja je heterogena, mobilna, visoki fiksni troškovi, nepromjenjivost atraktivnih čimbenika



20

Mjesto turizma u nacionalnom gospodarstvu

Turizam opravdano nosi titulu jedne od najvažnijih komponenti nacionalnih gospodarstava, no u nekim je državama to još izraženije – primjerice u Hrvatskoj.

Turizam ima svoje ekonomske implikacije te je njegova specifična klasifikacija u ekonomskim terminima vrlo složena.

Turizam kao aktivnost opisuju njegov: gospodarski karakter, djelatnost (pružanje smještajnih usluga), gospodarska grana (ugostiteljstvo), industrija (prerađivanje sirovina), gospodarski sektor (npr. tercijarni), gospodarstvo (preširok pojam).



21

Turizam se može shvatiti kao složen integrirani sustav unutar nacionalne ekonomije. Njegova složenost i širina premašuju uobičajene ekonomske definicije kao što su djelatnosti, industrijske grane i sektori. Umjesto toga, turizam uključuje različite, ali međusobno umrežene segmente raznih gospodarskih grana i djelatnost. Iako su ti segmenti različiti i heterogeni, zajedno tvore kohezivnu, funkcionalnu i uravnoteženu strukturu koja daje smisao cijelom sektoru turizma.



Turizam se sastoji od raznovrsnih proizvoda i usluga iz različitih ekonomskih sektora, gdje su većina tih proizvoda i usluga komplementarni, unatoč konkurenciji unutar pojedinih segmenata.

Turistički sektor crpi tržišnu moć iz sinergije koja nastaje kombiniranjem različitih gospodarskih djelatnosti, pažljivo uravnotežujući njihove učinke da bi postigao maksimalan učinak.



Uloga turizma u gospodarskom sustavu

Turizam igra ključnu ulogu u ekonomskom sustavu zahvaljujući svojim ekonomskim prinosima.

Turizam obavlja niz funkcija koje ciljaju na postizanje ekonomskih rezultata i ostvarivanje ekonomskih ciljeva.

Unatoč svojoj složenosti, ekonomske funkcije turizma su međusobno povezane, komplementarne i ne isključuju jedna drugu, što ukazuje na njegovu multifunkcionalnost.



10 temeljnih ekonomskih funkcija turizma:

- multiplikacijska, induktivna i konverzijska, funkcija zapošljavanja, poticanja međunarodne razmjene dobara, apsorpcijska, funkcija uravnoteženja platne bilance, razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja te integracijska i akceleracijska funkcija



1. Multiplikativna funkcija turizma

Ukupan ekonomski učinak turističke potrošnje proizlazi iz cirkulacije inicijalno ostvarene turističke potrošnje kroz više gospodarskih ciklusa, a čine ga zbroj izravnih, neizravnih i induciranih učinaka te potrošnje.

- Izravni ekonomski učinci turističke potrošnje – ukupnost inicijalne turističke potrošnje ostvarene u gospodarskim granama koje izravno apsorbiraju turističku potrošnju, a to su ugostiteljstvo, turističko posredništvo, promet i trgovina na malo.



- Neizravni ekonomski učinci turističke potrošnje – ukupnost svih troškova (sirovine, poluproizvodi, proizvodi i usluge) nastalih u procesu formiranja turističke usluge (npr. usluge noćenja u hotelu). Podmirivanje troškova pružatelja turističkih usluga (npr. hotelsko poduzeće) prema svojim dobavljačima (npr. distributeri prehrambenih ili tekstilnih proizvoda), ali i dobavljača prema svojim dobavljačima.



Inducirani ekonomski učinci turizma proizlaze iz povećane kupovne moći lokalne zajednice u turističkim područjima, potaknuti izravnom i neizravnom turističkom potrošnjom.

Početna potrošnja generira multiplikacijski učinak, a sredstva se ponovno ulažu u gospodarstvo kroz niz iteracija, često nazivanih sekundarnom potrošnjom.



Međutim, sredstva se s vremenom povlače iz gospodarskoga sustava zbog čimbenika kao što su uvoz, štednja ili plaćanje poreza.

Unatoč odljevima, turistička potrošnja se obično ne zaustavlja nakon prve ili druge iteracije. Ključni aspekt multiplikacijske teorije je njezina sposobnost pokretanja novih ekonomskih aktivnosti kroz kontinuirano ulaganje.



2. Induktivna funkcija turizma

Turizam ima ključnu induktivnu funkciju koja potiče povećanu proizvodnju i pružanje usluga na turističkim destinacijama.

Ova se funkcija temelji na multiplikacijskim učincima turističke potrošnje, što može potaknuti razvoj novih poslovnih prilika, poput otvaranja pekarnice ili praonice za smještajne objekte.



Učinkovitost induktivne funkcije ovisi o potražnji za destinacijom i njezinom turističkom razvoju, a s vremenom se stvaraju potencijali za izgradnju kapaciteta i dobavljača.

Uzimajući u obzir ekonomske razmjere, turizam može potaknuti proširenje proizvodnje i pružanje usluga uz smanjenje troškova, zahvaljujući masovnosti subjekata na tržištu.



3. Konverzijska funkcija turizma

Turizam ima sposobnost ekonomske valorizacije resursa koji inače ne bi generirali prihod, poput neizgrađenih dijelova obale. Prirodne ljepote, kao što je morska obala i koja možda nema vrijednost za druge industrije, u turizmu postaju ekonomski atraktivne. Turizam pretvara ovakve neaktivne resurse u ekonomske pogodnosti, često igrajući ključnu ulogu u generiranju prihoda i otvaranju radnih mjesta za određene regije.



Cjenovna diferencijacija, poput razlike u cijenama soba s različitim pogledima, ilustrira „dodanu vrijednost“ koju turisti cijene. Ova dodatna naplaćena vrijednost poznata je kao turistička renta. Osim prirodnih resursa, turizam također ekonomski vrjednuje rekreativne aktivnosti poput sunčanja ili skijanja, kao i kulturne i povijesne resurse, bilo da su materijalni ili nematerijalni.



4. Funkcija zapošljavanja

Turizam igra iznimno važnu ulogu u zapošljavanju, stvarajući radna mjesta neposredno u sektorima poput ugostiteljstva i trgovine, kao i posredno u pratećim sektorima poput građevinarstva i energetike. U Hrvatskoj turizam konstantno povećava ukupan broj zaposlenih i značajno pridonosi rastu BDP-a.

Turizam u Hrvatskoj karakterizira dominacija ženskih radnika, radne snage s nižim stupnjem obrazovanja, starijih te sezonskih radnika. Unatoč njegovoj važnosti, točan broj zaposlenih u turizmu teško je utvrditi zbog njegove fragmentiranosti i različitih sektora koji se turizmom bave djelomično.

U budućnosti će biti veća potreba za obrazovanom radnom snagom u turizmu koja se može prilagoditi suvremenim trendovima.



5. Funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara

Turizam u Hrvatskoj igra ključnu ulogu u platnoj bilanci, gdje potrošnja inozemnih posjetitelja predstavlja izvoz, dok potrošnja domaćih stanovnika u inozemstvu čini uvoz. Izvoz kroz turizam, tzv. nevidljivi izvoz, Hrvatskoj donosi značajne devizne prihode.

Prednosti ovakvog izvoza u odnosu na robni izvoz uključuju: izravno plaćanje u gotovini, više cijene za lokalne proizvode, smanjene troškove transporta i promocije te preuzimanje rizika od strane posjetitelja prilikom kupnje i carinjenja proizvoda. U osnovi, turizam potiče međunarodnu razmjenu dobara i usluga, čineći Hrvatsku snažnim izvoznikom upravo kroz ovaj sektor.



6. Funkcija uravnoteženja platne bilance

Turizam u Hrvatskoj ima ključnu stabilizacijsku funkciju zbog visokog deficita robne razmjene s inozemstvom. Godinama uspješno ublažava negativne učinke robne razmjene, pridonoseći ravnoteži platne bilance.

U zadnjem su desetljeću prihodi od inozemnoga turizma pokrivali više od 60% ukupnoga deficita izvoza roba. Osim toga, turizam pridonosi financijskoj stabilnosti Hrvatske, osiguravajući velik priljev deviza tijekom turističke sezone, ključan za održavanje vanjskoga duga i stabilnost domaće valute.



7. Apsorpcijska funkcija

Turizam ima sposobnost uravnoteženja robno-novčanih odnosa između razvijenih i zemalja u razvoju kroz međunarodna turistička kretanja.

Recepcijski turizam dovodi do priljeva deviza i jačanja kupovne moći zemlje domaćina, dok emisijski turizam rezultira odljevom deviza iz zemlje izvora.

Apsorpcijska funkcija turizma omogućuje redistribuciju dohotka od razvijenih do zemalja u razvoju.



8. Funkcija razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja

Turizam ima ključnu ulogu u redistribuciji dohotka i kapitala na međunarodnoj razini, što potiče rast nacionalnoga dohotka u turistički prihvatljivim zemljama. Dok se redistribucijom unutar jedne zemlje preraspodjeljuje sredstva između regija, međunarodna često prelijeva sredstva iz urbaniziranih, gospodarski razvijenih područja u manje razvijene regije.

To dovodi do investicija u turističke atrakcije, infrastrukturu i organizaciju međunarodnih događanja. Turizam pruža priliku za unaprjeđenje kvalitete života u slabije razvijenim područjima, često kao njihova primarna razvojna prilika.



9. Integracijska funkcija

Turizam igra ključnu ulogu u integraciji regija Hrvatske, s jadranskom turističkom regijom kao središtem – 95% turističkoga prometa Hrvatske koncentrirano je na 32% teritorija. Iako ova regija nema sve potrebne resurse, turizam potiče gospodarsku suradnju s kontinentalnim regijama, koje proizvode dobra i pružaju usluge potrebne jadranskoj regiji, čime se izbjegava uvoz.

Turizam služi kao most između ovih regija, potičući ekonomski rast i smanjujući regionalne nejednakosti. Kontinentalne regije koriste turizam kao sredstvo za pristup inozemnim tržištima.



10. Akceleracijska funkcija

Turizam ima moć poticanja brzoga razvoja određenih regija ili gospodarskih sektora. Primjerice, jadranska se regija usmjerila na turizam zbog svojih prirodnih prednosti i dostupnih resursa.

Osim toga, neke gospodarske grane, poput ekološke proizvodnje hrane i kvalitetnih vina, prepoznale su prilike u turizmu i uspješno se prilagodile njegovim potrebama.



Literatura

1. Bartoluci, M. (2013): Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu, Školska knjiga, Zagreb.
2. Blažević, B. (2007): Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija
3. Bosnić, I., Tubić, D. i Stanišić, J. (2014). Role of destination management in strengthening the competitiveness of Croatian tourism. *Ekonomski vjesnik*, XXVII (1), 153-170.
4. Dobre, R. (2005). Osnove turizma. Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik
5. Gržinić, J. (2019). Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspektive. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Pula
6. Hrvatska turistička zajednica (2021). Turizam u brojkama 2020. HTZ. Dostupno na: https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf [Pristupljeno: 01. veljače 2022.]
7. Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre [Outline of the General Teaching of Tourism].
8. Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu. Mate, Zagreb
9. Petrić, L. (2011): Upravljanje turističkom destinacijom- načela i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
10. Ružić, D. (1997). Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu. *Ekonomski fakultet Osijek, Osijek*.
11. Ružić, D. (2007): Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište u Osijeku, Osijek

Poznavanje procedura u turističkom poslovanju

Poslovi u turizmu obavljaju se u skladu s propisima koji uređuju poslovanje pravnih i fizičkih osoba koje trajno ili sezonski ostvaruju prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljaju druge poslove u turizmu usmjerene promicanju i razvoju turizma Republike Hrvatske.

U nadležnosti su Ministarstva turizma i sporta: Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o pružanju usluga u turizmu, Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o turističkoj pristojbi, Zakon o članarinama u turističkim zajednicama te njihovi podzakonski propisi.

Na obavljanje poslova u turizmu primjenjuju se i drugi propisi iz nadležnosti drugih ministarstava kojima se uređuje poslovanje gospodarskih subjekata, porezi te imovinsko-pravni odnosi.

Ministarstvo turizma i sporta obavlja upravne i stručne poslove iz svoje nadležnosti. Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, među ostalim, rješenje utvrđuje ispunjavanje uvjeta za ugostiteljske objekte iz skupine *Hoteli* - čije se kategorije označavaju zvjezdicama te iz skupine *Kampovi* - za vrste kampova koji se kategoriziraju; po službenoj dužnosti provodi ponovnu kategorizaciju navedenih ugostiteljskih objekata, utvrđuje poseban standard i dodjeljuje oznaku kvalitete, vodi upisnik rješenja koja izdaje.

Prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu, izdaje suglasnost stranim državljanima za voditelja poslova, utvrđuje ispunjavanje minimalnih uvjeta za luke nautičkog turizma koje se kategoriziraju (marine), vodi upisnike turističkih agencija, turističkih vodiča, *rent-a-car* agencija.

Kao drugostupanjsko tijelo, Ministarstvo turizma i sporta rješava po žalbama izjavljenima protiv rješenja koja u području turizma, u prvom stupnju, donose upravni odjeli u županijama.

Upravni odjeli u županijama, u neposrednoj provedbi Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, među ostalim, utvrđuju ispunjavanje minimalnih uvjeta za ugostiteljske objekte koji se ne kategoriziraju, ispunjavanje uvjeta za vrstu i uvjeta za kategoriju ugostiteljskih objekata koje ne utvrđuje Ministarstvo, uvjeta za pružanje ugostiteljskih usluga u domaćinstvu i na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, vode upisnike rješenja koja izdaju. Prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu, među ostalim, izdaju rješenja o ispunjavanju uvjeta za pružanje usluga turističkog vodiča, utvrđuju ispunjavanje minimalnih uvjeta za druge objekte za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata nautičkog turizma i vode evidenciju izdanih rješenja.

U obavljanju poslova iz svog djelokruga, tijela državne uprave samostalna su u granicama zakonskih ovlasti.

Protiv drugostupanjskih rješenja Ministarstva turizma i sporta može se pokrenuti upravni spor pred nadležnim upravnim sudom.

Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma uređen je sustav turističkih zajednica po modelu destinacijskog menadžmenta. Osnivaju se radi promicanja i razvoja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge i usluge u turizmu ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom, upravljajući destinacijom na razini za koju su osnovane. Sustav turističkih zajednica čine lokalna turistička zajednica, regionalna turistička zajednica, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica. Prihodi su turističke zajednice turistička pristojba, članarina i prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti sukladno Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma.

Zakon o turističkoj pristojbi uređuje obvezu plaćanja turističke pristojbe, koju turističke zajednice koriste za izvršavanje svojih zadaća i za svoje poslovanje sukladno godišnjem programu rada i financijskom planu. Odluku o visini turističke pristojbe po osobi i noćenju, visini godišnjeg paušalnog iznosa turističke pristojbe i visini godišnjeg paušalnog iznosa turističke pristojbe za općine i gradove na svom

području, uz mišljenje lokalnih turističkih zajednica, donosi županijska skupština odnosno Gradska skupština Grada Zagreba, uz mišljenje Turističke zajednice Grada Zagreba za područje Grada Zagreba. Odluka o visini turističke pristojbe mora se donijeti i objaviti na mrežnim stranicama županije odnosno Grada Zagreba do 31. siječnja tekuće godine za sljedeću godinu.

Zakon o članarinama u turističkim zajednicama uređuje obvezu plaćanja članarine, osnovice i stope po kojima se obračunava, način plaćanja članarine, te druga pitanja od značenja za plaćanje i raspoređivanja članarine turističkoj zajednici. Obveznici plaćanja članarine su pravne i fizičke osobe koje imaju sjedište, prebivalište ili podružnicu, pogon, objekt u kojem se pruža usluga, na području lokalne turističke zajednice, a koje trajno ili sezonski ostvaruju prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljaju djelatnost koja ima korist od turizma odnosno na čije prihode turizam ima utjecaj.

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti propisuje način i uvjete pod kojima pravne i fizičke osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost.

Ugostiteljska djelatnost je pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, kao i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (*catering*).

Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati ugostitelji (trgovačka društva, zadruge i obrtnici) te druge pravne i fizičke osobe pod uvjetima propisanim ovim Zakonom.

S obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se pružaju, ugostiteljski objekti razvrstavaju se u skupine: Hoteli, Kampovi, Ostali ugostiteljski objekti za smještaj, Restorani, Barovi, Catering objekti i Objekti jednostavnih usluga. Unutar pojedinih skupina, ugostiteljski se objekti razvrstavaju u vrste prema načinu usluživanja i pretežitosti usluga koje se u njima pružaju, a kako je propisano podzakonskim propisima.

Ugostiteljske usluge u domaćinstvu može pružati fizička osoba - građanin (iznajmljivač) i to usluge smještaja u sobi, apartmanu i kući za odmor, kojih je iznajmljivač vlasnik, do najviše 10 soba, odnosno 20 kreveta, u koji broj se ne ubrajaju pomoćni kreveti, usluge smještaja u kampu i/ili kamp odmorištu, organiziranim na zemljištu kojeg je iznajmljivač vlasnik, s ukupno najviše 10

smještajnih jedinica, odnosno za 30 gostiju istodobno, u koje se ne ubrajaju djeca u dobi do 12 godina, usluge smještaja u objektu za robinzonski smještaj kapacitet kojih se određuje prema broju gostiju koji mogu sigurno u njemu boraviti, do najviše deset smještajnih jedinica odnosno 30 gostiju istodobno, u koje se ne ubrajaju djeca do 12 godina starosti te usluge doručka gostima kojima iznajmljivač pruža usluge smještaja. Iznajmljivačem se smatra državljanin Republike Hrvatske, te državljani ostalih država članica Europskog ekonomskog prostora i Švicarske Konfederacije.

Na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu mogu se pružati sljedeće ugostiteljske usluge: pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka iz pretežito vlastite proizvodnje za najviše 80 gostiju (izletnika) istodobno, usluživanje (kušanje) mošta, vina, voćnih vina, drugih proizvoda od vina i voćnih vina, jakih alkoholnih i alkoholnih pića te domaćih narezaka iz vlastite proizvodnje u uređenom dijelu stambenog ili gospodarskog objekta, u zatvorenom, natkrivenom ili na otvorenom prostoru za najviše 80 gostiju (izletnika) istodobno, smještaja u sobi, apartmanu, ruralnoj kući za odmor do najviše 10 soba, odnosno za 20 gostiju istodobno, u koji broj se ne ubrajaju pomoćni kreveti i/ili usluge smještaja u kampu i/ili kamp odmorištu s ukupno najviše 20 smještajnih jedinica, odnosno za 60 gostiju istodobno, u koji se broj ne ubrajaju djeca do 12 godina starosti. Gostima mora biti omogućeno korištenje usluge pripremanja i usluživanja jela, pića i napitaka iz pretežito vlastite proizvodnje.

Zakon o pružanju usluga u turizmu uređuje usluge u turizmu, načine i uvjete za pružanje tih usluga, ugovor o putovanju u paket-aranžmanu i ugovor o povezanom putnom aranžmanu te prava i obveze trgovca i putnika u svezi s tim ugovorima.

Usluge su u turizmu pružanje usluga turističke agencije, turističkog vodiča, voditelja putovanja, turističkog animatora, turističkog predstavnika, usluge u posebnim oblicima turističke ponude (turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge zdravstvenog turizma, turističke usluge u kongresnom turizmu, usluge aktivnog i pustolovnog turizma, turističke usluge ribolovnog turizma, turističke usluge na poljoprivrednom gospodarstvu, uzgajalištu vodenih organizama, lovištu i u šumi šumoposjednika, usluge iznajmljivanja vozila (*rent-a-car*), usluge turističkog ronjenja) i usluge iznajmljivanja opreme za šport i rekreaciju turistima.

Turistička agencija prije početka pružanja usluga dostavlja Ministarstvu turizma i sporta obavijest o početku pružanja usluga, koja sadrži podatke o tvrtki i sjedištu turističke agencije, njezinu osobnom identifikacijskom broju, adresi svakog prostora u kojem se

pružaju usluge, voditelju poslova, ispunjavanju uvjeta voditelja poslova te dostavlja o tomu dokaze, a svaku promjenu navedenih podataka mora prijaviti u roku od osam dana od nastale promjene. Turistička agencija mora imati najmanje jednog zaposlenog voditelja poslova, u punom radnom vremenu, neovisno o broju poslovnica, odnosno poslovnih prostora, koji mora imati najmanje završenu srednju školu i imati položen stručni ispit za voditelja poslova. Ispit se polaže pri Ministarstvu turizma i sporta.

Turistički vodič je osoba koja pruža turistima usluge pokazivanja i stručnog tumačenja prirodnih ljepota i vrijednosti, kulturno-povijesnih spomenika, umjetničkih djela, etnografskih i drugih znamenitosti, povijesnih događaja, ličnosti, legendi o tim događajima i ličnostima, gospodarskih i političkih tijekova i zbivanja. Usluge turističkog vodiča može pružati državljanin Republike Hrvatske, državljanin druge države ugovornice Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarske Konfederacije koji ispunjava uvjete za turističkog vodiča. Iznimno, usluge turističkog vodiča može pružati i državljanin države koja nije država ugovornica Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarske Konfederacije, koji ima prijavljeno prebivalište u Republici Hrvatskoj i ispunjava uvjete za turističkog vodiča: da ima najmanje završenu srednju školu, položen stručni ispit za turističkog vodiča te da zna jezik na kojem će pružati usluge turističkog vodiča razine B2 prema stupnjevima Zajedničkog europskog referentnog okvira u razumijevanju i govoru i poznaje hrvatski jezik u mjeri dostatnoj za pružanje usluga turističkog vodiča.

Voditelj putovanja je osoba koja obavlja operativno-tehničke poslove u vođenju i praćenju turista tijekom putovanja, a mora imati najmanje završenu srednju školu te prilikom pružanja usluga na vidljivom mjestu nositi oznaku s naznakom „voditelj putovanja” sa svojim imenom i prezimenom.

Turistički animator je osoba koja osmišljava i izvodi programe provođenja slobodnog vremena turista, a koji se odnose na rekreativne i zabavne sadržaje.

Turistički predstavnik je osoba koja u odredištima putovanja predstavlja turističku agenciju koja organizira putovanje (paket-aranžman) pred davateljima usluga i klijentima. Turistički predstavnik štiti interese i prava putnika i organizatora putovanja kod davatelja usluga, pruža obavijesti i upute putnicima kod izvršenja programa putovanja i dodatnih usluga, u ime i za račun organizatora putovanja za korisnike paket-aranžmana pribavlja dodatne usluge (izleti, kulturne i sportske priredbe i slično) predviđene programom putovanja te obavlja i druge poslove potrebne za zaštitu interesa putnika i organizatora putovanja.

Turističkim ugovorima uređuju se odnosi između subjekata koji sudjeluju u pružanju turističkih usluga, a uređuju ih Zakon o pružanju usluga u turizmu (ugovor o putovanju u paket-aranžmanu, ugovor o povezanom putnom aranžmanu), Zakon o obveznim odnosima (posrednički ugovor o putovanju, ugovor o raspolaganju ugostiteljskim smještajem, ugovor o ugostiteljskoj ostavi) i Posebne uzance u ugostiteljstvu (ugovor o hotelskim uslugama, izravni ugovor o hotelskim uslugama, agencijski ugovor o hotelskim uslugama, ugovor o alotmanu, ugovor o smještaju u turističkim apartmanima, ugovor o uslugama kampiranja, ugovor o uslugama prehrane i točenja pića).



1

UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA ŠKOLA

VIRTUO

Poznavanje procedura u turističkom sektoru

Projekat je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Uporaba zakona i propisa u materijalima

Upotrijebljeni se materijali temelje na važećim zakonima Republike Hrvatske u trenutku pripreme materijala (svibanj 2023.) i uključuju:

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (Narodne novine, broj 52/19 i 42/20)

Zakon o turističkoj pristojbi (NN 52/19, 32/20 i 42/20)

Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19 i 144/20)

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20 i 126/21)

Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17, 25/19, 98/18, 42/20 i 70/21)

Također, materijali se temelje na drugim relevantnim propisima:

Posebne uzanice u ugostiteljstvu (NN 16/95 i 108/96), koje je donijela Skupština Hrvatske gospodarske komore

Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22 i 156/22)

3

Državna uprava u području turizma

Općenito o državnoj upravi

Ustavom Republike Hrvatske državna je vlast u Republici Hrvatskoj ustrojena na načelu podjele vlasti i to na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu.

Zakon o sustavu državne uprave uređuje sustav državne uprave te opća pravila o ovlaštenjima za donošenje podzakonskih propisa za provedbu zakona. Svrha sustava državne uprave je *zakonito, svrhovito, djelotvorno i učinkovito obavljanje poslova državne uprave.*

Poslove državne uprave obavljaju:

- tijela državne uprave – ministarstva i državne upravne organizacije,
- jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili pravne osobe s javnim ovlastima na temelju zakona.



Poslovi državne uprave

- 1. Provedba državne politike:** izrada nacрта prijedloga zakona, uredbi i drugih akata Vlade, izrada nacрта strateških i planskih dokumenata, praćenje učinkovitosti provedbe zakona, uredbi i drugih akata Vlade, zastupanje Republike Hrvatske u tijelima Europske unije i međunarodnih organizacija, europski poslovi i međunarodna suradnja sukladno posebnom zakonu.
- 2. Neposredna provedba zakona:** rješavanje u upravnim stvarima, vođenje propisanih očevidnika i drugih službenih evidencija, izdavanje potvrda i drugih javnih isprava o činjenicama o kojima se vode očevidnici i druge službene evidencije.



- 3. Inspekcijski nadzor:** postupci u kojima se provodi izravan uvid u opće i pojedinačne akte, uvjete i način rada nadziranih pravnih i fizičkih osoba radi utvrđivanja činjenica te poduzimanje propisanih mjera i radnji da bi se utvrđeno stanje i poslovanje uskladilo sa zakonom i drugim propisima.
Inspektori imaju pravo, u skladu sa zakonom i drugim propisima, pregledati poslovne prostore i spise, zgrade i druge građevine, predmete, robu i druge stvari kod nadziranih osoba, saslušati pojedine osobe u upravnom postupku, zatražiti i pregledati isprave na temelju kojih se može utvrditi identitet osoba, kao i obavljati druge radnje u skladu sa svrhom inspekcijskoga nadzora.



7

4. Upravni nadzor: zakonitost općih akata, zakonitost i pravilnost rada te postupanja prema građanima i drugim strankama, osposobljenost službenih osoba za neposredno obavljanje poslova državne uprave.

Upravni nadzor provodi se po službenoj dužnosti sukladno zakonu kojim se uređuje odgovarajuće upravno područje:

- osigurava zakonitost i pravilnost u obavljanju poslova državne uprave,
- pri ocjeni potrebe za provedbom upravnog nadzora nadležna tijela mogu uzeti u obzir predstavke, pritužbe i druge podneske koji upućuju na nezakonitost ili nepravilnost u obavljanju poslova državne uprave



8

5. Drugi upravni i stručni poslovi:

- prikupljanje podataka i izrada stručnih podloga, analiza i izvješća o stanju u određenom upravnom području,
- provedba mjera za unaprjeđenje utvrđenog stanja u određenom upravnom području,
- pružanje pravne i stručne pomoći,
- davanje mišljenja pravnim i fizičkim osobama o odgovarajućoj primjeni zakona i drugih propisa,
- ostvarivanje stručne suradnje.



9

Upravna tijela u području turizma

Ministarstvo turizma i sporta (u daljnjem tekstu: Ministarstvo) obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: turističku politiku Republike Hrvatske, Strategiju razvoja hrvatskog turizma; razvoj i investicije u turizmu; razvitak zdravstvenog, kontinentalnog, nautičkog, kongresnog, pustolovnog, kulturnog, omladinskoga i drugih selektivnih oblika turizma; unaprjeđenje i razvoj maloga i srednjega poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu; unaprjeđenje i podizanje kvalitete svih smještajnih oblika u turizmu, promicanje održivoga razvoja turizma, sanacijske programe u vezi s restrukturiranjem hotelsko-ugostiteljskih tvrtki, praćenje i sudjelovanje u procesu privatizacije,



razvoj digitalnoga turizma, razvoj turističke infrastrukture, konkurentnost turističkog gospodarstva, podršku razvoju obrazovnoga sustava u turizmu kroz centre kompetencije i promociju zanimanja i obrazovanja u turizmu, poticanje inovativnosti i kreativnosti u turizmu kroz podršku osnivanja think tankova i poduzetničkih inkubatora u turizmu, promicanje interesa hrvatskog turizma u zemlji i inozemstvu; nadzor sustava turističkih zajednica; turističku i ugostiteljsku statistiku; stanje i pojave na području turističkih i ugostiteljskih usluga; međunarodnu suradnju u svezi s turizmom;



djelovanje instrumenata gospodarskoga sustava i mjera gospodarske politike na razvoj ponude i pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga i poslovanje turističkih i ugostiteljskih gospodarskih subjekata; uvjete obavljanja turističke i ugostiteljske djelatnosti, praćenje i analiziranje kvalitete turističke ponude, turističkih i ugostiteljskih usluga, uvođenje međunarodnih standarda kvalitete ponude smještaja i usluga; kategorizaciju turističkih i ugostiteljskih objekata, koordinaciju i suradnju s drugim ministarstvima u pitanjima od značaja za turistički sektor.



Sustav turističkih zajednica

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (ZTZ) - prema modelu destinacijske menadžment organizacije, uređuje sustav turističkih zajednica, ustrojstvo, zadaće i način rada turističkih zajednica te osnovna načela njihovoga financiranja i gospodarenja.



13

Turistička zajednica (TZ) je organizacija koja djeluje prema načelu destinacijskoga menadžmenta, a osniva se s ciljem promicanja i razvoja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge i usluge u turizmu ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom upravljajući destinacijom na razini za koju su osnovane.

Svojstvo pravne osobe TZ stječe *danom upisa* u Upisnik turističkih zajednica koji vodi Ministarstvo, a gubi *brisanjem* iz toga Upisnika.



14

Turistička pristojba

Zakon o turističkoj pristojbi (ZTP) – uređuje obvezu plaćanja turističke pristojbe, način utvrđivanja visine turističke pristojbe, raspoređivanje prikupljenih sredstava turističke pristojbe, rokove i način naplate i uplate turističke pristojbe, prijavu i odjavu turista, te druga pitanja od značaja za prikupljanje i raspoređivanje turističke pristojbe i evidenciju turističkih noćenja.

Turistička pristojba je **prihod** turističkih zajednica.

Turističke zajednice turističku pristojbu koriste za izvršavanje svojih zadaća i za svoje poslovanje sukladno godišnjem programu rada i financijskom planu.



15

Članarina turističkoj zajednici

Zakon o članarinama u turističkim zajednici – uređuje obvezu plaćanja članarine, osnovice i stope po kojima se obračunava i plaća članarina turističkoj zajednici, način plaćanja članarine, evidencija, obračun i naplata članarine te druga pitanja od značenja za plaćanje i raspoređivanje članarine turističkoj zajednici.

Članarina je prihod turističkih zajednica.



Obveznici plaćanja članarine

Pravna i fizička osoba koja ima svoje sjedište, prebivalište ili podružnicu, pogon, objekt u kojem se pruža usluga i slično (u daljnjem tekstu: poslovna jedinica), na području lokalne turističke zajednice koja je osnovana sukladno zakonu kojim se uređuje sustav turističkih zajednica, koja trajno ili sezonski ostvaruje prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavlja djelatnost koja ima korist od turizma, odnosno na čije prihode turizam ima utjecaj, plaća članarinu turističkoj zajednici.



Pravna osoba koja se s više od 50 % financira iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili državnoga proračuna ne plaća članarinu turističkoj zajednici.



Ugostiteljska djelatnost

ZAKON O UGOSTITELJSKOJ DJELATNOSTI (ZUD) – propisuje način i uvjete pod kojima pravne i fizičke osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost.

Ugostiteljska je djelatnost, u smislu ZUD-a, pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, kao i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (*catering*).



19

Usluge u turizmu

ZAKON O PRUŽANJU USLUGA U TURIZMU (ZPUT) - uređuju usluge u turizmu, načine i uvjete za pružanje tih usluga, ugovor o putovanju u paket-aranžmanu i ugovor o povezanom putnom aranžmanu te prava i obveze trgovca i putnika u svezi s tim ugovorima.

Usluge u turizmu u smislu ZPUT-a:

- pružanje usluga turističke agencije, turističkoga vodiča, voditelja putovanja, turističkoga animatora, turističkoga predstavnika,



20

- usluge u posebnim oblicima turističke ponude (turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge zdravstvenoga turizma, turističke usluge u kongresnom turizmu, usluge aktivnoga i pustolovnog turizma, turističke usluge ribolovnog turizma, turističke usluge na poljoprivrednom gospodarstvu, uzgajalištu vodenih organizama, lovištu i u šumi šumoposjednika, usluge iznajmljivanja vozila (*rent-a-car*), usluge turističkoga ronjenja) i
- usluge iznajmljivanja opreme za šport i rekreaciju turistima.



21

Turistička agencija

Turistička agencija je trgovačko društvo, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica, koji mogu pružati usluge kao trgovac, organizator ili prodavatelj usluga vezanih uz putovanje i boravak turista.

Usluge turističke agencije:

1. organiziranje, prodaja i provedba paket-aranžmana,
2. omogućavanje kupnje putovanja u povezanom putnom aranžmanu,
3. organiziranje, prodaja i provedba izleta,



4. posredovanje u prodaji paket-aranžmana,
5. posredovanje u prodaji izleta,
6. prodaja, posredovanje i rezervacija ugostiteljskih usluga,
7. prodaja, posredovanje i rezervacija usluga prijevoza,
8. organiziranje, prodaja i provedba usluga turističkoga transfera,
9. prodaja, posredovanje i rezervacija usluga u posebnim oblicima turističke ponude,



10. prodaja, posredovanje i rezervacija usluga turističkih vodiča, voditelja putovanja i usluga upravljanja plovnim objektima nautičara (skipera),
11. zastupanje domaćih i stranih putničkih agencija,
12. organiziranje, prodaja i provedba turističkih usluga u kongresnom turizmu,
13. prihvat i ispraćaj gostiju te ostala asistencija gostima za vrijeme boravka, izdavanje računa, naplata, obračun i uplate boravišne i drugih pristojbi, vođenje popisa gostiju, prijava boravka i vođenja drugih evidencija temeljem posebnih propisa, a u ime i za račun pružatelja ugostiteljskih usluga u domaćinstvu i/ili poljoprivrednom gospodarstvu,



14. organiziranje i obavljanje usluga vezanih uz održavanje i čišćenje smještajnih objekata pružatelja ugostiteljskih usluga čiju uslugu posreduju,
15. posredovanje u sklapanju ugovora o osiguranju putnika i prtljage,
16. pomoć u pribavljanju putnih isprava, viza i drugih isprava potrebnih za prijelaz granice i boravak u inozemstvu, isprava za lov, ribolov, ronjenje, plovidbu nautičara te drugih isprava potrebnih za organizaciju i provođenje različitih oblika turističke ponude,
17. prodaja, posredovanje i rezervacija ulaznica za sve vrste priredbi, muzeja i dr.,



18. prodaja robe vezane za potrebe putovanja (razne putne potrepštine, suveniri, turističke publikacije i slično),
19. pružanje usluga u svezi s poslovanjem karticama i putničkim čekovima te pružanje mjenjačkih usluga sukladno posebnim propisima,
20. prodaja, posredovanje i rezervacija usluga iznajmljivanja vozila (*rent-a-car*, *rent-a-scooter* i slično), letjelica i plovnih objekata (*rent-a-boat*),
21. agencijsko-pomorske usluge za prihvat i otpremu jahti i brodice sukladno posebnim propisima.

Usluge iz točaka 1. do 13. može pružati samo turistička agencija, ako ZPUT-om ili drugim propisima nije drukčije propisano.



Voditelj poslova

Turistička agencija mora imati najmanje jednoga voditelja poslova zaposlenoga u punom radnom vremenu, neovisno o broju poslovnica, odnosno poslovnih prostora.

Voditelj poslova odgovoran je za rad turističke agencije sukladno odredbama ovoga Zakona.

Voditelj poslova mora ispunjavati sljedeće uvjete:

1. najmanje srednja stručna sprema i
2. položen stručni ispit za voditelja poslova.



Strani državljani koji nisu državljani država ugovornica Europskog gospodarskog prostora i Švicarske Konfederacije, a koji u Republici Hrvatskoj imaju registrirano vlastito trgovačko društvo ili obrt za pružanje usluga turističke agencije ili imaju odobren stalni boravak u Republici Hrvatskoj, mogu obavljati poslove voditelja poslova uz suglasnost Ministarstva ako ispunjavaju uvjete za voditelja poslova.



Obveze turističke agencije

- isticanje tvrtke, sjedišta i radnoga vremena;
- davanje općih informacija o turističkoj agenciji (voditelj, kontakt, sudski registar, OIB ili PDV identifikacijski broj, nadzor nad radom agencije, podnošenje prigovora, opći uvjeti poslovanja za usluge koje pruža);
- čuvanje poslovne tajne o putniku;
- prijevoz putnika povjeriti prijevozniku (ili obaviti sama ako je prijevoznik, osobnim ili drugim vozilima kao prijevoz za vlastite potrebe prema propisima o prijevozu, kod prijevoza u paket-aranžmanu ili povezanom putnom aranžmanu vozač mora imati nalog za prijevoz);



- voditelj putovanja (15 – 75 putnika) i turističkoga vodiča;
- predugovorne informacije o izletu (cijena, odredište, broj obroka, prijevoz, plan putovanja, plaćanje, najmanji broj putnika potreban za organiziranje izleta, otkaz izleta);



- osiguranje jamčevine za paket-aranžman za slučaj nesolventnosti ili stečaja organizatora, kao polica osiguranja ili bankarska garancija zbog:
 - povrata plaćenih sredstava putniku, jer putovanje nije ili neće biti izvršeno u cijelosti ili djelomično,
 - naknade troškova nužnoga smještaja, prehrane i povratka putniku u mjesto polaska, ako je ugovoren prijevoz putnika.

(Jamčevina se aktivira na temelju ugovora ili potvrde ugovora o putovanju u paket-aranžmanu neposredno od osiguravatelja/banke.)



31

- ugovor o osiguranju od odgovornosti za štetu koju prouzroči putniku neispunjenjem, djelomičnim ili neurednim ispunjenjem paket-aranžmana:
 - putniku se moraju ponuditi osiguranja od posljedica nesretnoga slučaja i bolesti, oštećenja i gubitka prtljage, dragovoljno zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj otkazivanja putovanja, za troškove pomoći i povratka u mjesto polazišta u slučaju nezgode i bolesti.



32

Usluge turističke agencije koje pružaju druge pravne i fizičke osobe

(bez osnivanja turističke agencije, a na način turističke agencije):

- **organiziranje putovanja na plovnom objektu nautičkoga turizma** - organizirati paket-aranžman i izlet, prodavati i provoditi; voditelj putovanja može biti član posade;
- objava uvjeta, sadržaja i cijene svake usluge i izdavanje računa, izvršavanje obveza turističke agencije i obveza uz izvršenje putovanja;
- dodatno mogu pružati ugostiteljske usluge prehrane koje nisu uključene u cijenu putovanja (utvrditi normative, istaknuti cijene, izdati račun, zabrana alkohola za mlade od 18 godina);



33

- putovanja koja organiziraju:
 - **sindikati, udruge** - izlet, paket-aranžman s jednim noćenjem, za svoje članove, radi ostvarivanja ciljeva iz statuta, tri puta godišnje,
 - **vjerske zajednice** - hodočašća do dva dana, uključujući jedno noćenje, uz pisano odobrenje nadležnoga tijela vjerske zajednice, tri puta godišnje,
 - **škole, visoka učilišta i druge odgojno-obrazovne ustanove** - radi ostvarivanja obrazovnih ciljeva prema nastavnim programima za svoje polaznike.



Turistički vodič

Turistički vodič je osoba koja pruža turistima usluge pokazivanja i stručnoga tumačenja prirodnih ljepota i vrijednosti, kulturno-povijesnih spomenika, umjetničkih djela, etnografskih i drugih znamenitosti, povijesnih događaja, osoba, legendi o tim događajima i osobama, gospodarskih i političkih tijekova i zbivanja.

Usluge turističkog vodiča može pružati državljanin Republike Hrvatske, državljanin druge države ugovornice Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarske Konfederacije koji ispunjava uvjete za turističkoga vodiča propisane Zakonom.



Iznimno, usluge turističkoga vodiča može pružati i državljanin države koja nije država ugovornica Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarske Konfederacije koji ima prijavljeno prebivalište u Republici Hrvatskoj i ispunjava uvjete za turističkoga vodiča propisane ovim Zakonom.

Turistički vodič državljanin druge države ugovornice Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarske Konfederacije može privremeno i povremeno pružati usluge turističkoga vodiča na području Republike Hrvatske sukladno posebnom propisu kojim se uređuju uvjeti za priznavanje inozemnih stručnih kvalifikacija za pružanje usluga turističkih vodiča, osim na ili u zaštićenim cjelinama (lokalitetima).



Ne smatra se turističkim vodičem osoba koja obavlja poslove stručnoga vođenja u muzeju, galeriji, zaštićenim područjima, na arheološkom lokalitetu i slično, gorski vodič, planinski vodič, speleološki vodič, voditelj u ronilačkom turizmu, vodič u lovu i ribolovu te nastavno osoblje obrazovnih ustanova kada izvodi izvanškolsku ili terensku nastavu.



Voditelj putovanja i turistički animator

Voditelj putovanja je osoba koja obavlja operativno-tehničke poslove u vođenju i praćenju turista tijekom putovanja.

Uvjeti:

- mora imati najmanje završenu srednju školu,
- mora prilikom pružanja usluga na vidljivom mjestu nositi oznaku s naznakom „voditelj putovanja“ i svojim imenom i prezimenom.



Ako se za učenike ili studente organizira izlet ili terenska nastava, voditeljem se putovanja smatra i učitelj i/ili nastavnik i/ili zaposlenik visokoga učilišta i/ili drugi odgojno-obrazovni radnik kojega odredi odgojno-obrazovna ustanova, odnosno visoko učilište.

Turistički animator je osoba koja osmišljava i izvodi programe provođenja slobodnoga vremena turista, a koji se odnose na rekreativne i zabavne sadržaje.



Turistički predstavnik

Turistički predstavnik je osoba koja u odredištima putovanja predstavlja turističku agenciju koja organizira putovanje (paket-aranžman) pred davateljima usluga i klijentima.

Ugovor o turističkom predstavljanju turističke agencije s turističkim predstavnikom može sklopiti turistička agencija koja organizira paket-aranžman ili druga turistička agencija na zahtjev turističke agencije koja organizira paket-aranžman.



Turistička agencija koja je sklopila ugovor o turističkom predstavljanju turističke agencije s turističkim predstavnikom obvezna je pisano izvijestiti davatelja usluga o turističkom predstavniku, njegovim ovlaštenjima i svim nastalim promjenama.



Turističke usluge u posebnim oblicima turizma

1. Turističke usluge u nautičkom turizmu:

- uporaba veza, prihvat i smještaj plovila sa ili bez turista,
- usluge čartera (korištenje plovila sa ili bez posade, sa ili bez usluge smještaja/prehrane),
- organiziranje putovanja u paket-aranžmanu ili izleta na plovnim objektima nautičkoga turizma:
 - prihvat, čuvanje i održavanje plovila na vezu u moru/na suhom i
 - uređenje i priprema plovila.



2. Turističke usluge u zdravstvenom turizmu - prijevoz, transfer, smještaj korisnicima zdravstvenih usluga.

- Pružaju ih specijalne bolnice, lječilišta, trgovačka društva za obavljanje zdravstvene djelatnosti, zdravstveni radnici koji obavljaju privatnu praksu, sukladno propisima o zdravstvenoj zaštiti, za svoje korisnike.
- Trebaju imati voditelja poslova, izvršiti obveze turističke agencije i obveze uz izvršenje putovanja.



43

3. Turističke usluge u kongresnom turizmu - organiziranje i provedba savjetovanja, skupova i događanja uz ponudu smještaja, prijevoza, transfera, izleta i dr., sudionicima i njihovoj pratnji.
- Usluge pružaju turističke agencije, javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima te *iznimno* ugostitelji u svom ugostiteljskom objektu.
 - Bez turističke agencije organizator može organizirati prijevoz, smještaj/prehranu za sudionike ako se trošak plaća iz sredstava organizatora ili sponzorstva, donacija, bez naplate kotizacije i drugih naknada za sudionike.



44

4. Turističke usluge aktivnoga i pustolovnoga turizma - aktivnosti na kopnu, vodi i zraku, na otvorenom i neuređenom ili posebno uređenom i opremljenom mjestu, koje predstavlja rizik od ozljeda za korisnike - popis utvrđuje i vodi HGK-a.
- Usluge pružaju trgovačka društva, zadruge, obrtnici, javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima i druge javne ustanove u okviru svoje osnovne djelatnosti, poljoprivrednici/ovlaštenici za ribolov, akvakulturu, lov, šumoposjednici i fizičke osobe - građani.



45

Pružatelji usluga obvezni su osigurati opremu s atestom, upoznati korisnike s rizicima i osigurati od posljedica nezgode s osigurateljem u RH/EU, osigurati osobu s certifikatom za pružanje usluge, utvrditi posebne uvjete (oprema, osposobljena osoba, sredstva komunikacije, prva pomoć, služba spašavanja ovisno o rizicima i sl.).

Potrebne certifikate utvrđuje Stručno povjerenstvo pri HGK-u te vodi i popis programa obuke.



5. Turističke usluge na poljoprivrednom gospodarstvu, uzgajalištu vodenih organizama, lovištu, u šumi šumoposjednika i u ribolovnom turizmu – upisani u upisnike.

- berba voća i povrća, ubiranje ljetine, hranjenje, čišćenje uzgojnih instalacija te lov i ribolov, vožnja kočijom, čamcem, biciklom, jahanje, pješačenje, aktivni i pustolovni turizam, iznajmljivanje opreme i prostora za izlet i piknik, kreativne i edukativne radionice, prezentacija gospodarstva, posjeti etnozbičkama i sl.

Za goste koji koriste smještaj, može se organizirati izlet i prijevoz (kao turistička agencija, korištenje voditelja putovanja i turističkoga vodiča) za najviše 50 turista istodobno.

6. Usluge iznajmljivanja vozila (*rent-a-car*) – pružatelji usluga obvezni su prije početka pružanja usluga dostaviti obavijest Ministarstvu o početku pružanja usluga: podatke o tvrtki, sjedištu, OIB, adresu svakoga prostora u kojem se pružaju usluge, prijaviti svaku promjenu u roku od osam dana.

Upisuje se u Upisnik koji vodi Ministarstvo.



7. Usluge turističkoga ronjenja – organizirano i vođeno ronjenje, probni uroni, tečajevi ronjenja, prijevoz ronioca na ronilačku lokaciju, prihvat, čuvanje i održavanje ronilačke opreme, iznajmljivanje ronilačke opreme, punjenje posuda pod tlakom dišnim plinovima.

Usluge pružaju trgovačka društva, zadruge, obrtnici, javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima registrirane za obavljanje podvodnih aktivnosti.



Zaštita prava putnika

Izvansudsko rješavanje spora:

U svim sporovima između potrošača s jedne i turističke agencije - trgovca ili drugog pružatelja usluga uređenih odredbama ovoga Zakona s druge strane, potrošač može podnijeti prijedlog za pokretanje postupka za rješavanje spora pred notificiranim tijelom za alternativno rješavanje potrošačkih sporova sukladno posebnom zakonu kojim se uređuje alternativno rješavanje potrošačkih sporova.



Ovlaštenja za provođenje upravnoga i inspeksijskoga nadzora:

- upravni nadzor nad primjenom ZPUT-a i propisa donesenih na temelju toga Zakona obavlja Ministarstvo,
- inspeksijski nadzor nad provedbom ZPUT-a i propisa donesenih na temelju istoga te pojedinačnih akata, uvjeta i načina rada nadziranih pravnih i fizičkih osoba provode nadležni turistički inspektori sukladno ZPUT-u.



Literatura

1. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19 i 42/20)
2. Zakon o turističkoj pristojbi (NN 52/19, 32/20 i 42/20)
3. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 52/19 i 144/20)
4. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20 i 126/21)
5. Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17, 25/19, 98/18, 42/20 i 70/21)

Drugi propisi

1. Posebne uzance u ugostiteljstvu (NN 16/95 i 108/96) (donijela ih je Skupština Hrvatske gospodarske komore)
2. Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22 i 156/22)

Aktivnosti poslovnog turističkog subjekta u destinaciji

U stoljeću kada se bilježe veliki porasti u broju međunarodnih turističkih dolazaka, bez aktivnosti poslovnih turističkih subjekata ne bi bilo moguće gostima pružiti turističke doživljaje koji čine srž održivoga suvremenoga turizma. Doživljaje u destinaciji nude i oblikuju: atrakcije, javni i privatni sadržaji, dostupnost, ljudski potencijal, imidž i karakter te cijena.

Prema podacima Svjetske turističke organizacije, u proteklih 50 godina turizam nije samo značajno rastao, nego je pokazao i diverzifikaciju i diferenciju, te samim tim doveo do raznolikosti i sve većeg broja poslovnih turističkih subjekata i njihovih aktivnosti.

Sezonske su fluktuacije u popunjenosti smještajnih kapaciteta na razini Europske unije posebice izražene u srpnju i kolovozu, a Hrvatska se, uz Grčku i Cipar, već godinama nalazi u vrhu Europske unije po izraženosti sezonalnosti u turizmu. Ovakva nepovoljna kretanja u hrvatskom turizmu pred subjekte u turističkoj destinaciji postavljaju izuzetno velike izazove. Jedna od najprisutnijih posljedica sezonalnosti u turizmu je sezonsko zapošljavanje, što pred poslovne turističke subjekte postavlja dodatne izazove prilikom pronalaženja, odabira, obuke i zadržavanja turističkih djelatnika.

Usluge u turizmu u Republici Hrvatskoj, sukladno Zakonu o pružanja usluga u turizmu, mogu pružati: trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici, sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili drugoj državi ugovornici Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarskoj Konfederaciji koji su registrirani za pružanje usluga u turizmu i koji ispunjavaju uvjete za pružanje tih usluga u skladu sa zakonom.

Destinacije a je turistički proizvod najdiverzificiraniji ujedno bilježe najmanju sezonalnost, a slijedom navedenoga, aktivnosti poslovnih turističkih subjekata u destinaciji su različite i mnogobrojne, kao i vrste turističkih poslovnih subjekata.

Često složene turističke proizvode, specijalizirane i individualizirane paket-aranžmane, kreiraju, nude i organiziraju specijalizirane receptivne turističke agencije, destinacijske menadžment kompanije (DMK). Razvijenost destinacijskih menadžment kompanija može se mjeriti ljestvicom razvijenosti. Ako je udio DMK proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije manji od 50%, smatra se da je razvijenost nedovoljna. Receptivna turistička agencija je u procesu transformacije u destinacijsku menadžment kompaniju kada je udio proizvoda u ukupnoj ponudi između 50 i 69%.

Destinacijska menadžment kompanija je specijalizirana receptivna turistička agencija s minimalnim udjelom od 70% **specijaliziranih turističkih proizvoda posebnih turističkih interesa**, kao npr. proizvoda kulturnoga turizma, cikloturizma i ostalih aktivnosti na otvorenom, MICE proizvoda, eno-gastro proizvoda, proizvoda medicinskoga i ruralnoga turizma i sl., u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije. Destinacijske menadžment kompanije su, uz destinacijske menadžment organizacije (DMO), neizostavni aktivni sudionici uspješnoga destinacijskoga menadžment sustava.

Trendovi koji utječu na razvoj turizma, turistička kretanja i aktivnosti turističkih poslovnih subjekata u destinaciji su mnogobrojni. Nezaobilazni i sveprisutni su tehnološki trendovi, veliki broj dostupnih podataka i informacija, važnost društvenih mreža, recenzije gostiju koje usmjeravaju odabir usluga budućih gostiju. S jedne strane *online* vidljivost poslovnih subjekata omogućava dostupnost usluga poslovnih subjekata na globalnoj razini, ali su ujedno sve njihove aktivnosti „pod povećalom”, kako sadašnjih, tako i budućih gostiju. Takva dinamična poslovna utakmica ostavlja sužen prostor za pogrješke davatelja usluga. Pogrješku davatelja usluge i nezadovoljstvo, gost vrlo brzo artikulira kroz podnošenje prigovora i ostavljanje negativnih recenzija. Najbolja je prevencija pogrješke turističkoga poslovnoga subjekta pružanje kvalitetne usluge koja počiva na znanju, stručnosti i iskustvu, kao i stalnom poboljšavanju razine kvalitete usluge.

Očekivanja od turističkih poslovnih subjekata, u smislu pružanja kvalitetne usluge, nikada nisu bila veća. Stoga je poznavanje turističke destinacije i suradnja s poslovnim partnerima, stvaranje kvalitetnoga turističkoga proizvoda (klasičnih

i specijaliziranih), poznavanje turističke dokumentacije i poznavanje procedura, praćenje tehnoloških trendova i implementacija suvremenih, održivih i učinkovitih načina poslovanja imperativ uspješnoga poslovanja turističkih poslovnih subjekata u destinaciji u 21. stoljeću.



1

Aktivnosti poslovnog turističkog subjekta u destinaciji

Voditelj turističkog gospodarstva

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Sadržaj

- Vrste turističkih poslovnih subjekata
- Turistička destinacija i suradnja s poslovnim partnerima
- Organizirana putovanja (turistički proizvod)
- Izdavanje putnih isprava i E-visitor
- Usluge u turizmu i pružatelji usluga
- Posebni postupak oporezivanja i kalkulacija cijene

3

Međunarodni dolasci

Grafikon 4. Rast međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu u razdoblju od 1950.-2016. i procjena međunarodnih turističkih dolazaka u 2030. godini

Godina	Broj dolazaka
1950	25 mil.
1980	278 mil.
2000	674 mil.
2016	1,2 mlrd.
2030	1,8 mlrd.

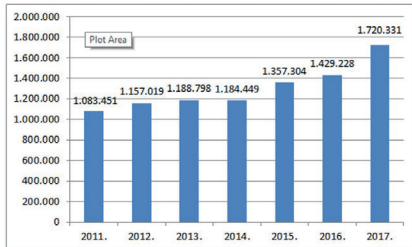
Izvor: Izradila autorica prema Tourism Highlights (UNWTO, 2016)

Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije

4

Održivi turizam

Broj posjetitelja NP Plitvička jezera u razdoblju od 2011.-2017.



Izvor: Sastavila autorica prema „Turizam u brojkama 2011.-2017.“ (HTZ, 2017)

Izvor: Donadić, M., 2019, Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



5

Sezonalnost hrvatskog turizma

- Prirodni i institucionalni uzroci
- Negativne i/ili pozitivne posljedice sezonalnosti u turizmu



6

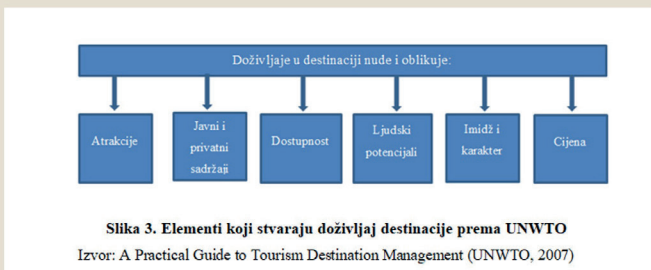
Sezonske fluktuacije

Na razini Europske unije sezonske fluktuacije u popunjenosti smještajnih kapaciteta su naročito izražne u srpnju i kolovozu kada se bilježi preko 30% svih godišnjih noćenja dok se u razdoblju od lipnja do rujna ostvari preko 53% ukupnih godišnjih noćenja. *

Izvor: Eurostat, 2017. <https://ec.europa.eu/eurostat>



Doživljaj / Experience



Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



Broj turističkih agencija u RH

U 2020. godini **1135*** putničkih agencija organiziralo je putovanja ili posredovalo u prodaji i provedbi paket-aranžmana i izleta za domaće i strane posjetitelje i turiste.

Izvor: Priopćenje DZS od 7. svibnja 2021. www.dzs.hr



Upisnik turističkih agencija

1047/2022 (8.4.2022.)

75 agencija upisano u 2020.

Izvor: <https://appl.mint.hr/upisnik-turistikih-agencija/7>



10

Broj zaposlenih u turističkim agencijama

Razdoblje (stanje 31.8.)	Broj agencija i njihovih poslovnica	Ukupan broj zaposlenih u agencijama	Broj stalno zaposlenih u agencijama
2020.	1135	4484	3575

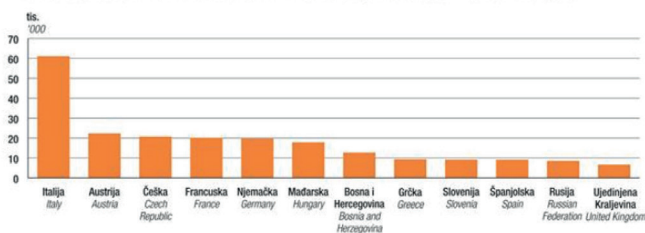
Izvor: Priopćenje DZS od 30. travnja 2021. www.dzs.hr



11

Emitivne agencije

G-2. DOMAĆI TURISTI PREMA STRANIM ZEMLJAMA POSJETA NA PUTOVANJIMA U ORGANIZACIJI HRVATSKIH PUTNIČKIH AGENCIJA U 2018.
DOMESTIC TOURISTS ON TRIPS ARRANGED BY CROATIAN TRAVEL AGENCIES, BY FOREIGN COUNTRY OF DESTINATION, 2018



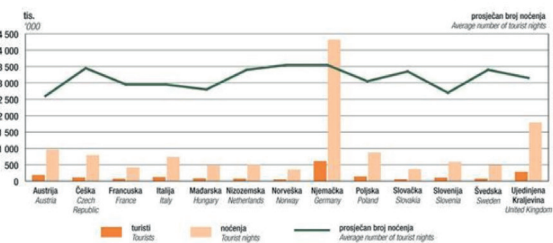
Izvor: Priopćenje DZS od 30. travnja 2019. www.dzs.hr



12

Receptivne i DMK agencije

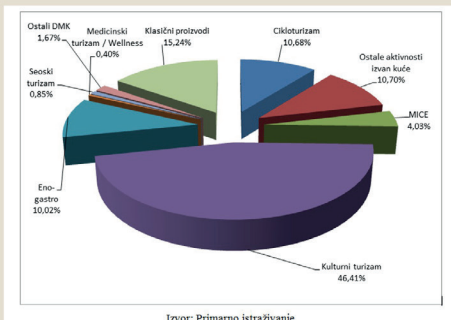
G-3. STRANI TURISTI PREMA ZEMLJI PREBIVALIŠTA NA PUTOVANJIMA U HRVATSKOJ U ORGANIZACIJI HRVATSKIH PUTNIČKIH AGENCIJA U 2018.
FOREIGN TOURISTS ON TRIPS IN CROATIA ARRANGED BY CROATIAN TRAVEL AGENCIES, BY COUNTRY OF ORIGIN, 2018



Izvor: Priopćenje DZS od 30. travnja 2019. www.dzs.hr



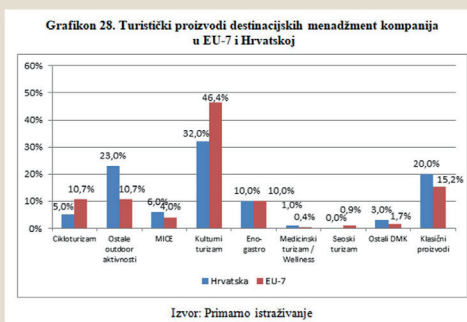
DMK proizvodi



Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



DMK proizvodi



Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



Ljestvica razvijenosti DMK

Ljestvica razvijenosti destinacijskih menadžment kompanija s obzirom na udio DMK proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije

Razvijenost destinacijskih menadžment kompanija	Nedovoljna	Izrazito slaba	Slaba	Dobra	Vrlo dobra	Odlična
Udio DMK proizvoda u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije	0-49% Receptivna turistička agencija	50-69% Transformacija receptivne turističke agencije u DMK	70-80% DMK	82-88% DMK	89-95% DMK	96-100% DMK

Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



16

Razvijenost DMK

- **slaba** u Grčkoj (75%) i Hrvatskoj (81%)
- **dobra** u Francuskoj (83%) i Španjolskoj (86%),
- **vrlo dobra** u Njemačkoj (90%), Velikoj Britaniji (91%) i Italiji (93%),
- **te odlična** u Austriji (96%).

Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



17

Destinacijska menadžment kompanija (DMK)

(DMK) je specijalizirana receptivna turistička agencija s minimalnim udjelom od **70% specijaliziranih turističkih proizvoda posebnih turističkih interesa**, kao npr. proizvoda kulturnog turizma, cikloturizma i ostalih aktivnosti na otvorenom, MICE proizvoda, eno-gastro proizvoda, proizvoda medicinskog i ruralnog turizma i sl., u ukupnoj ponudi destinacijske menadžment kompanije.

Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



18

Prikaz stopa PDV-a u odabranim zemljama Europe

	Opća stopa PDV-a	Stopa PDV-a Hotelski smještaj	Stopa PDV-a Restorani & Catering
Njemačka	19%	7%	19%
Austrija	20%	13%	10%
Francuska	20%	10%	10%
Velika Britanija	20%	20%	20%
Španjolska	21%	10%	10%
Italija	22%	10%	10%
Grčka	24%	13%	24%

Izvor: Donadić, M., 2019., Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije



Zakon o pružanju usluga u turizmu

Usluge u turizmu mogu pružati: trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici, sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili drugoj državi ugovornici Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru i Švicarskoj Konfederaciji koji su registrirani za pružanje usluga u turizmu i koji ispunjavaju uvjete za pružanje tih usluga u skladu s ovim Zakonom i propisima donesenim na temelju ovoga Zakona.

Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html



Turistički vodič

Vodič skupine specijaliziran i ovlašten za razgledavanje određenog mjesta, grada ili područja – **TURISTIČKE CJELINE (LOKALITETI)**.

Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html



Turistička cjelina

Turistička cjelina (lokalitet) je područje, prostor ili objekt na kojem se nalaze ili koji sadržava prirodne, kulturne, povijesne, tradicijske i druge vrednote na kojem uslugu turističkog vođenja može pružati samo ovlašteni turistički vodič.

Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html



22

Obveze pružatelja usluga u turizmu

- objaviti uvjete, sadržaj i cijenu svake pojedine usluge na hrvatskom jeziku, a može ih istodobno objaviti i na nekom drugom putniku jasnom i razumljivom jeziku, i pridržavati se tih uvjeta, sadržaja i cijena,
- za svaku izvršenu uslugu korisniku izdati račun, sukladno posebnim propisima kojima se uređuje izdavanje i čuvanje računa,
- omogućiti korisniku usluge podnošenje pisanog prigovora.

Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html



23

Kalkulacija aranžmana s obzirom na vrijeme izrade:

- prethodna ili planska
- naknadna ili obračunska



24

Što utječe na cijenu?

Turistička sezona (glavna sezona, predsezona, posezona, van sezona)

Termin *bookinga* (rani *booking*, kasni *booking*, *FIRST MINUTE*, *LAST MINUTE*)

Broj korisnika (grupna cijena, individualna cijena)



Posebni postupak oporezivanja

Redovni postupak oporezivanja

Posebni postupak oporezivanja (obračun PDV-a samo na maržu)

Mješoviti obračun



Posebni postupak oporezivanja

Za primjenu posebnog postupka oporezivanja bitno je da se obavlja jedna od usluga vezana za putovanje, kao što su **smještaj ili prijevoz**.



**Izrada
kalkulacije**

Smještaj

1/1 – 1 jednokrevetna soba

1/2 – 1 dvokrevetna soba

1/3 – 1 trokrevetna soba

1/4 – 1 četverokrevetna soba

itd.



Smještaj

40 pax

2/1 + 16/2 + 2/3

2/1 = dvije jedonkrevetne sobe

16/2 = 16 dvokrevetnih soba

2/3 = dvije trokrevetne sobe



Voucher

(ENG. *voucher* = svjedok, garant, dokaz) naziv je za turističku uputnicu, dokument na temelju kojega donositelj može koristiti u njemu navedene usluge bez plaćanja gotovinom. Izdaje se (vuče) na neku turističku agenciju ili izravno na dobavljača.

Izvor: Vukonić, B., Poslovanje turističkih agencija, Školska knjiga Zagreb 1994., str.197



34

Voucher

SELLING OFFICE	SERVICE PROVIDED BY	DATE OF ISSUE	
Tour operator ABC B.Adzije 34, Zagreb,CRO	Grandi Navi Veloci Via Fieschi 17,Genova ITA	28.8.2015.	
In exchange of this voucher please provide following services:			
DEPARTURE	NAME OF THE SHIP	PAX	CABINS
29.8.2015.	Splendid	50	11x4-bedded inside 1x3-bedded inside 1x2-bedded inside 1x1-bedded inside
BUS: 1		MEALS: NO	



35

Voucher

VOUCHER
Tour operator ABC B.Adzije 34, Zagreb, CRO
No.2985
Hotel Du Commerce Riehenring 91, Basel Phone: +41 61 690 2323
Arrival: 09.10.2015. Departure: 10.10.2015. 37 pax: 2 doubles + 12 twins + 9 singles Overnight with breakfast buffet
Date of issue: Zagreb, 04.10.2015



36

Izmjena vouchera

40 pax

2/1 +16/2 + 2/3

Otputovalo je 39 pax. Gost je trebao biti smješten u 1/1 sobi.

Molim Vas izmijenite na *voucheru*.



Podnošenje prigovora

Turistička agecnija obvezna je: omogućiti korisniku usluge podnošenje pisanoga prigovora u svojim poslovnim prostorijama i bez odgađanja pisanim putem potvrditi njegov primitak te omogućiti korisniku usluge podnošenje pisanoga prigovora putem pošte, telefaksa ili elektroničke pošte, **u pisanom obliku odgovoriti na prigovor u roku od 15 dana od dana zaprimljenoga prigovora**, u poslovnim prostorijama i na mrežnim stranicama vidljivo istaknuti obavijest o načinu podnošenja pisanoga prigovora te voditi i čuvati pisanu evidenciju prigovora najmanje godinu dana od dana primitka pisanoga prigovora.

Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_130_2982.html



Dodatno putno osiguranje

Zdravstveno osiguranje

Osiguranje od otkaza putovanja

Osiguranje prtljage

Osiguranje od posljedica nezgode



Tehnološki trendovi

S jedne strane *online* vidljivost poslovnih subjekata u destinaciji omogućava dostupnost usluga poslovnih subjekata na globalnoj razini, ali su ujedno sve njihove aktivnosti „pod povećalom“, kako sadašnjih, tako i budućih gostiju.



eVisitor

Informacijski sustav za prijavu i odjavu gostiju.

Izvor: <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/evistor>



eVisitor

Glavne funkcionalnosti:

- prijava i odjava gostiju,
- registar svih pružatelja usluga smještaja i njihovih smještajnih objekata u RH,
- obračun i kontrola naplate turističke pristojbe,
- obrada i analiza podataka te izvještavanje u statističke svrhe.

Izvor: <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/evistor>



Literatura

1. Baum, T. & Hagen, L., 1999. *Responses to Seasonality: the Experiences of Peripheral Destinations*, Int. J. Tourism Res., Volume 1, str. 299. - 312.
2. Bar-On, R., 1975. *Seasonality in Tourism*. London: The Economist Intelligence Unit
3. Benur, A. & Bramwel, B., 2015. Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, Svezak 50, str. 213. - 224.
4. Bowen, J., Whalen, E., 2017., *Trends that are changing travel and tourism*, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 9 Issue: 6, str. 592. -602.
5. Čavlek, N., Bartoluci, M. & Prebežac, D. *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga, 2011.
6. Donadić, M., 2019., *Utjecaj destinacijskih menadžment kompanija na smanjenje sezonalnosti na turističkom tržištu Europske unije*
7. Državni zavod za statistiku (DZS), Priopćenje DZS, Dostupno na: www.dzs.hr (7. 5. 2021.)
8. Eurostat, 2017. *Eurostat*. Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector
9. Magaš, D.; Vodeb, K.; Zadel, Z. *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018.
10. MINT, Upisnik turistički agencija, dostupno na: <https://appl.mint.hr/upisnik-turistickih-agencija/7>
11. Oricchio, R., S., T. & Nicolò, C., 2013. *Niche-Market Tour Operators and Mass-Market On-Line Travel Agencies: The Case-Study of U.S. Organized Tourism to Italy*, American Journal of Tourism Research, 2(1), str. 101. - 123.
12. PWC, 2017. *The Impact of Taxes on the Competitiveness of European Tourism*, Luxembourg: PricewaterhouseCoopers LLP, Publications Office of the European Union
13. Turizam u brojkama 2019., HTZ, 2020.
14. Vukonić, B. & Čavlek, N., 2001. *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia
15. Wilhelm Stanis, S.A. & Barbieri, C., 2013. *Niche tourism attributes scale: a case of storm chasing*, *Current Issues in Tourism*, 16:5, str. 495. - 500.
16. World Tourism Organization and the European Travel Commission, 2014. *Handbook on E-marketing for Tourism Destination - Fully revised and extended version 3.0*. Madrid: UNWTO
17. World Tourism Organization (WTO), 1991. *Tourism Trends Worldwide and in the Americas 1950-1990.*, Madrid
18. Zakon o pružanju usluga u turizmu, 2017., NN 130/2017. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017_12_130_2982.html

Strateško upravljanje – važnost poznavanja okruženja

Često se pitamo zašto su neke organizacije uspješnije od drugih, što utječe na njihov uspjeh i je li uspjeh organizacija rezultat spleta osmišljenih koraka ili je rezultat slučajnosti?

Strateško razmišljanje predstavlja kontinuirano razmišljanje o tom što radimo dobro i zašto te što se može promijeniti i kako, s ciljem ostvarivanja održivoga uspjeha u poslovanju.

Uspjeh u poslovanju najčešće mjerimo sposobnošću poduzeća da ostvari profit, odnosno da privuče odgovarajući broj kupaca, zainteresiranih za kupnju proizvoda/ usluga tvrtke. U razmišljanju o načinu privlačenja kupaca, poduzeća trebaju voditi računa da se na tržištu, osim njih, nalaze i drugi, koji nude slične proizvode/ usluge. Te tvrtke predstavljaju konkurenciju, koja pokušava isto – osvojiti tržište i prodati što veći broj svojih proizvoda/ usluga. Da bi ostvarila profit, poduzeća moraju razmišljati kako biti drukčiji od konkurencije, kako ponuditi nešto, što konkurencija ne nudi, a kupac je spreman to i platiti. To „nešto” nazivamo dodavanje vrijednosti, koje treba voditi konkurentskoj prednosti. Konkurentska prednost je karakteristika poduzeća koja ga čini jedinstvenim, drukčijim od drugih sličnih poduzeća i osigurava mu opstanak i uspjeh na tržištu. Dodavanje vrijednosti proizvodu/ usluzi postaje konkurentska prednost ako ju kupac prepozna. Kupac kupuje proizvod/ uslugu, jer mu ona rješava određeni problem; u razmišljanju o konkurentskoj prednosti treba se staviti u „cipele” kupca i razmisliti kako ponuditi rješenje njegovog problema na drukčiji (inovativniji, kvalitetniji, brži) način od konkurencije.

Iako je profit cilj svakoga poduzeća, dolazak do profita danas je mnogo složeniji od samoga plasmana i prodaje proizvoda na tržištu i vođenja brige o tom da prihodi od prodaje budu veći od troškova proizvodnje. Iako je, po definiciji, profit i dalje razlika između prihoda i rashoda, na njegovo ostvarenje utječu i drugi vrlo važni čimbenici i akteri. U procesu traganja za konkurentskom prednošću, odnosno karakteristikom koja će poduzeće/organizaciju razlikovati od drugih sličnih poduzeća/organizacija na tržištu, važno je utvrditi ključne čimbenike/aktere iz okruženja, koji imaju utjecaj na poduzeće, ali i poduzeće utječe na njih. Te aktere nazivamo dionicima, odnosno *stakeholderima*. Postoje unutrašnji/*interni* i vanjski/*eksterni* dionici. Interni dionici su oni, koji dolaze iz poduzeća/organizacije, kao npr. zaposlenici, vlasnici, menadžeri, dok su eksterni iz okruženja, kao npr. kupci, dobavljači, civilni sektor, vlada, dioničari, investitori... Kroz stvaranje partnerskih odnosa s ključnim *stakeholderima*, kroz koje se pokazuje važnost i briga za svakoga od njih, poduzeće može graditi svoju prepoznatljivost, a time i dugoročnu konkurentsku prednost, koju će konkurenti teško kopirati. Postoje primjeri poduzeća koji su na temelju izvrsnih odnosa sa svojim zaposlenicima postali prepoznatljivi u svojim okruženjima, što im je osiguralo lojalnost kupaca, dobar imidž, te u konačnici rast prihoda i profitabilnost.

Razmišljanje i stvaranje konkurentске prednosti osnova je strateškoga upravljanja. Strateško upravljanje predstavlja proces u kojem organizacija/poduzeće utvrđuje svoju viziju, ciljeve i načine ostvarenja ciljeva, a što je određeno situacijom i okruženjem u kojem se organizacija/poduzeće nalazi. Tri su temeljna strateška pitanja koja vode poduzeće/organizaciju kroz proces strateškoga upravljanja i na koje svaka organizacija/poduzeće mora pronaći odgovor: Gdje smo sada? Gdje želimo biti? Kako ćemo tamo doći?

Gdje smo sada?

U odgovoru na ovo pitanje organizacija/poduzeće analizira svoje okruženje (unutrašnje i vanjsko), određuje vlastite snage i slabosti i prilike i prijetnje iz okruženja.

U analizi eksternoga okruženja važno je znati razliku između općega i poslovnoga okruženja. Opće je okruženje utvrđeno političkim, ekonomskim, društvenim/sociološkim, tehnološkim, ekološkim i pravnim čimbenicima. Oni utječu na sve organizacije/poduzeća, koja djeluju u tom okruženju, te stvaraju zajednički kontekst za sve. Organizacije/poduzeća ga teško mogu mijenjati, ali ga moraju biti svjesna. Za analizu ovog okruženje koristimo PEST(EL) analizu.

Poslovno okruženje je izravno okruženje organizacije/poduzeća, na njega poduzeće može utjecati kao što ono utječe na organizaciju/poduzeće. Njega primarno čine kupci, dobavljači i konkurencija (posredna i neposredna). Koristan alat za analizu ovoga okruženja je Porterov model *Pet konkurentskih snaga*. On pomaže u odgovoru na pitanje: je li industrija i tržište u koju poduzeće ulazi (ili ona u kojoj se već nalazi) atraktivna (u smislu mogućnosti ostvarivanja konkurentске prednosti)? Atraktivnost tržišta i industrije ovisi o odnosu organizacije/poduzeća s kupcima, dobavljačima; ovisi o broju kupaca i dobavljača i njihovoj pregovaračkoj snazi (koja ovisi o broju kupaca i dobavljača – što ih je manje, veća je njihova pregovaračka moć i organizacija/poduzeća više ovisi o njima); ovisi o konkurentima, njihovoj snazi, mogućnosti ulaska novih konkurenata u industriju (što ovisi o preprekama/barijerama ulaska u industriju, koje mogu biti: velika početna ulaganja, snaga brenda, zakonodavstvo, snaga menadžment tima i dr.), ali i o postojanju i atraktivnosti zamjenskih proizvoda, koji predstavljaju posredne konkurente ili zamjene. Nakon analize svih čimbenika poslovnoga okruženja, organizacija/poduzeće treba donijeti odluku o mogućim načinima stvaranja i/ili jačanja i održavanja svoje konkurentске pozicije.

Interno okruženje organizacije/poduzeća predstavljaju resursi (prirodni, materijalni, ljudski, informacijski) kojima organizacija/poduzeće raspolaže. Organizacija/poduzeće treba se pitati je li resurs vrijedan za poduzeća, je li rijedak (koliko ga drugih organizacija/poduzeća ima), je li ga moguće imitirati/kopirati i zna li ga organizacija koristiti na pravi način. Pozitivan odgovor na ova pitanja čini resurs osnovom za stvaranje konkurentске prednosti poduzeća. Osim resursa, u interno okruženje poduzeća spadaju i organizacijska struktura i organizacijska kultura poduzeća.

Nakon analize eksternoga i internoga okruženja, organizacija/poduzeće treba napraviti SWOT analizu kojom sumira unutrašnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje. Na temelju međudnosa prilika i prijetnji s resursima (snagama i slabostima) poduzeća, organizacija/poduzeće definira svoju viziju, misiju i ciljeve, te načine ostvarivanja tih ciljeva (strateške alternative).

Gdje želimo biti?

Poznavanje odgovora na pitanja *Gdje želimo biti?* važan je korak u strateškom upravljanju organizacijom/poduzećem. Vizija predstavlja sliku željene budućnosti organizacije/poduzeća. Dokazano je da je posjedovanje vizije važna odrednica uspješnih organizacija/poduzeća i pojedinaca.

Osim vizije, organizacija treba odrediti i svoju misiju, koja predstavlja izjavu o onom što poduzeće trenutno predstavlja, koja je njegova svrha.

Razlika između vizije i misije je da je vizija usmjerena budućnosti (gdje želimo biti?), a misija opisuje sadašnjost poduzeća i odgovara na pitanja: tko smo, što radimo i zašto smo ovdje?

Nakon što odredi viziju, organizacija/poduzeće treba utvrditi ciljeve, realizacija kojih će voditi k ostvarenju vizije poduzeća. Imenovani ciljevi su oni koje organizacija/poduzeće postavi na početku nekog razdoblja, a stvarni su oni koje ostvari. Cilj svakoga poduzeća je ostvariti što više postavljenih ciljeva, jer to govori o njegovoj uspješnosti ili **efektivnosti**. Efektivnost predstavlja sposobnost organizacije/poduzeća da ostvari cilj. U procesu ostvarenja cilja, organizacija/poduzeće treba voditi računa o resursima, te ih trošiti na najbolji mogući način - **učinkovito**. Učinkovitost se odnosi na način korištenja resursa organizacije/poduzeća. Da bi bila uspješna, organizacija mora biti efektivna i efikasna, odnosno mora ostvariti cilj, uz optimalnu uporabu resursa.

Kako tamo doći?

Treće pitanje procesa strateškoga upravljanja odnosi se na odabir strateških alternativa koje će organizaciji/poduzeću osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva. Poduzeću na raspolaganju stoje brojne strateške alternative. Prilikom odabira neke od tih alternativa, organizacija/poduzeće se mora pitati hoće li mu taj način ostvarenja cilja osigurati uspjeh, odnosno održivu konkurentsku prednost.

Analiza performanci

Nakon određenoga se vremena svaka organizacija/poduzeće treba pitati: jesmo li stigli tamo gdje smo željeli i je li odabir strategije bio pravi, te na temelju odgovora na ova pitanja planirati daljnje aktivnosti. U odgovoru na ovo pitanje pomaže O-R-V model, koji analizira koliko su snage i slabosti poduzeća (R) još uvijek u skladu s prilikama i prijetnjama iz okruženja (O) i koliko su vodstvo i kultura (V) poduzeća još uvijek u skladu s internim i eksternim okruženjem i koliko su u stanju ostvariti i zadržati konkurentsku poziciju organizacije/poduzeća. Ovisno o međusobnom odnosu ova tri elementa, organizacija donosi odluke o budućim aktivnostima: strateškom zaokretu i traženju novih prilika, nabavi novih resursa, promjeni vodstva i/ili potpunom reinženjeringu organizacije/poduzeća.

Na kraju, možemo zaključiti da strateški orijentirana i strateški vođena organizacija/ poduzeće zna što želi postići u budućnosti (ima viziju i postavljene ciljeve), jako dobro poznaje i stalno prati svoje okruženje i utjecaje okruženja na poslovanje, te pravodobno reagira na njih; prati i dobro poznaje konkurenciju; proučava svoje kupce, prati njihove potrebe i pita ih za mišljenje; ima odgovore i na neplanirane i neočekivane (krizne) situacije; stalno usklađuje svoje resurse s prilikama i prijetnjama u okruženju, te stvara mreže i timove komplementarnih i stručnih ljudi, koji joj mogu pomoći u ostvarenju ciljeva i rješavanju problema.





Sadržaj radionice

- Što je strateško upravljanje?
- Okruženje i utjecaji iz okruženja
- Alati strateškoga upravljanja za analizu okruženja

- Cilj: razumjeti karakteristike strateški vođenih organizacija i važnost strateškoga razmišljanja za uspjeh poslovanja



Što je strateško upravljanje?

- Umjetnost/znanost
- Intuicija/plan osmišljenih aktivnosti

- Je li uspjeh organizacije rezultat spleta osmišljenih koraka ili rezultat slučajnosti?
- Koje su karakteristike strateški vođenih organizacija?



4

Strateško razmišljanje

- Kontinuirano razmišljanje i određivanje temeljnih stvari u organizaciji, kao što su:
 - koliko dobro radimo i zašto?
 - što se može promijeniti i kako?
- s ciljem stvaranja održive **konkurentske prednosti**



5

Što je cilj svakog poduzeća?

- Ostvariti profit?
 - Kako?
 - Kroz konkurentsku prednost
- Kako postići **konkurentsku prednost?**
 - Biti drukčiji od konkurencije
- **Je li to dovoljno?**
 - **Važnost brige o stakeholderdima**



6

Stakeholderi (dionici)

Tko su *stakeholderi* (dionici)?

- **Interesne skupine/akteri** čije odluke utječu na poduzeće, ali i poduzeće svojim odlukama utječe na njih.
- Pojedinci i skupine izvan organizacije, koji utječu na organizaciju i koji su pod utjecajem organizacije: investitori, kupci, potencijalni zaposlenici, zajednica....



- Organizacija je uspješna ako zadovoljava potrebe svojih *stakeholdera* (dionika).
- Interni i eksterni *stakeholderi*:
 - interni (unutrašnji) – zaposlenici, menadžeri, vlasnici
 - eksterni (vanjski) – kupci, dobavljači, investitori, dioničari, vlada, društvo...



Temeljna strateška pitanja

- Gdje smo sada? – situacijska analiza, analiza okruženja i situacije u kojoj organizacija trenutno posluje;
- Gdje želimo biti? – vizija, ciljevi;
- Kako ćemo tamo doći? – strateške opcije.



Gdje smo sada? – Analiza okruženja poduzeća Vrste okoline

Eksterna okolina – makrookolina

- opća (socijalna) okolina
- poslovna okolina (okolina zadatka)

Interna okolina

- organizacijska struktura
- organizacijska kultura
- resursi



10

Analiza okruženja - koraci

Definiranje relevantnoga okruženja

- određivanje glavnih utjecaja iz okruženja
- određivanje geografskoga okvira za analizu

Analiza okruženja

- prikupljanje informacija s obzirom na definirano okruženje

Interpretiranje informacija

- stvaranje osnove za strateško planiranje



11

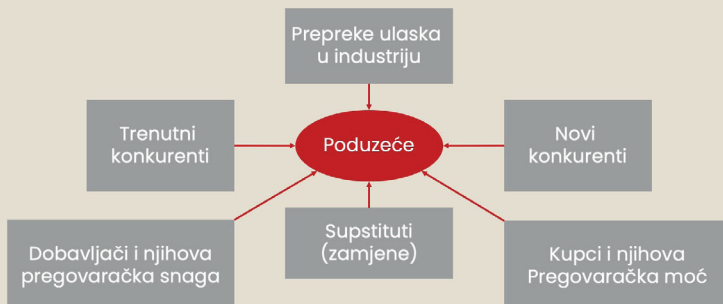
Analiza opće okoline - PEST (EL) analiza

- Politički čimbenici
- Ekonomski čimbenici
- Socio-kulturni čimbenici
- Tehnološki čimbenici
- Okolišni (*environmental*) čimbenici
- Pravni (*legal*) čimbenici



12

Poslovna okolina - model pet snaga



Prepreke ulaska u industriju

- ekonomija obujma
- vjernost marki
- velika početna ulaganja
- troškovi promjene dobavljača
- pristup kanalima distribucije
- patenti, licence, ugovori
- zakonodavstvo



Pregovaračka snaga dobavljača

- Koliko imate dobavljača?
- Kakav odnos imate sa svojim dobavljačima?
- Postoji li prijetnja vertikalne integracije?



Pregovaračka snaga kupaca

- U kakvom ste odnosu u odnosu sa svojim kupcima?
- O koliko kupaca ovisi vaše poslovanje?
- Prijetnja vertikalne integracije - postoji li u vašoj djelatnosti?



16

Trenutni konkurenti

- visoko konkurentno okruženje smanjuje mogućnost ostvarivanja profita i stopu povrata na investicije
- rat cijena, velika ulaganja u propagandu, poboljšanje usluga
- za novo je poduzeće moguće rješenje pronalazak tržišne niše (strategija *plavog oceana*)



17

Novi konkurenti

- Imate li saznanja o eventualnim novim ulascima u vašu djelatnost?
- O kakvim je poduzećima riječ?
- Kako ćete se zaštititi (od njih)?



18

Snaga zamjene/supstituta

- neizravni konkurenti
- proizvodi koji istu potrebu kupca zadovoljavaju na drukčiji način
- borba za isti dio „budžeta“ kupaca



Procjena privlačnosti grane modelom *Pet snaga*

Konkurentske snage	Razina prijetnje profitabilnosti grane		
	Niska	Umjerena	Visoka
Prijetnja zamjene/supstituta			
Prijetnja novih konkurenata			
Postojeći konkurenti			
Pregovaračka snaga kupaca			
Pregovaračka snaga dobavljača			

SWOT analiza

<p>S (strengths) – snage</p> <ul style="list-style-type: none"> • što radite dobro? • koje prednosti imate? • jeste li vlasnik nekog patenta? • imidž? • odnosi s kupcima? • troškovi • ... 	<p>W (weaknesses) – slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • što možete popraviti? • što radite loše? • imidž, loša reputacija? • visoki troškovi • nedostatak ključnih kompetencija • marketing?
<p>O (opportunities) – prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> • nezadovoljena tržišna potreba • mogućnost ulaska na nova tržišta • nove tehnologije • zakonske promjene • ... 	<p>T (threats) – prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • što radi konkurencija? • zamjene/supstituti? • zakonske regulative • promjena potreba, ukusa potrošača?



- Analiza snaga i slabosti iz unutrašnje okoline i prilika i prijetnji iz vanjske okoline
- Postupak provođenja:
 - identifikacija snaga, slabosti, prilika, prijetnji
 - rangiranje prema važnosti
 - analiza međudnosa prilika i prijetnji sa snagama i slabostima
 - identifikacija strateških alternativa



22

U čemu može pomoći SWOT analiza?

- Utvrditi resursne snage i konkurentske sposobnosti organizacije.
- Utvrditi resursne slabosti i konkurentske nedostatke organizacije.
- Utvrditi tržišne prilike za organizaciju.
- Utvrditi vanjske prijetnje budućem poslovanju organizacije.
- Donijeti zaključke o općoj poslovnoj situaciji organizacije.
- Odrediti akcije za unaprjeđenje strategije organizacije.



23

Misija poduzeća

Misija poduzeća opisuje svrhu postojanja poduzeća (zašto poduzeće postoji i što želi postići?), posao kojim se bavi (djelatnost i aktivnost kojima poduzeće nastoji ostvariti svrhu svoga postojanja) i vrijednosti koje vode poduzeće k ostvarenju cilja.



24

- osnovni razlog postojanja poduzeća
- misija opisuje što, zašto i kako neko poduzeće radi
- polazište za utvrđivanje ciljeva, strategije i politika
- karakteristike misije - 3 C
(company - poduzeće, consumers - potrošači, competition - konkurencija)
- reprogramiranje misije



Pomoć pri određivanju misije

Koju potrebu, odnosno problem vaše poduzeće želi riješiti?

Što vaše poduzeće čini jedinstvenim, drukčijim od drugih?

Tko su korisnici vaših proizvoda/usluga? Koje je vaše ciljno tržište?



Misija – primjer

Mi smo restoran s ugodnom atmosferom, odličnom hranom i izvrsnom uslugom. Restoran u koji će ljudi rado dolaziti jesti. Osiguravamo sigurno, zdravo i motivirajuće okruženje našim zaposlenicima.



Vizija

- Vizija je dugoročno, široko definirano usmjerenje poduzeća.
- Slika željene budućnosti poduzeća.
- Put k organizacijskoj izvrsnosti.
- Poduzeća koja opstaju na tržištu dugi niz godina imala su utvrđenu viziju onoga što očekuju od svoga poslovanja u budućnosti.



Snaga vizije

... imati pozitivnu viziju budućnosti vjerojatno je naj snažniji motivator za promjenu koji imamo.

Primjeri vizije:

- **John Kennedy:** „Do kraja desetljeća, dovest ćemo čovjeka na Mjesec.“
- **Martin Luther King, Jr.:** „Imam san...“.

primjer su moći koju može stvoriti osoba sa snažnom i izazovnom vizijom.



Primjeri vizije

At Philip Carter Winery we are passionate about our pursuit of excellence in wine, customer service, and commitment to being a socially conscience company that strengthens the community in which we live.

We believe Philip Carter Winery can – and should – have a positive impact on the community it serves. So it is our vision that together we will elevate our wine educators, customers, suppliers and neighbors to use our position as a community center for good to promote a gracious way of life through wine, the arts and culture.

<https://www.pcwinery.com/vision/>



Što ako NEMA vizije?

„Ovaj ‘telefon’ ima previše nedostataka da bi se o njemu ozbiljno razmišljalo kao o sredstvu komunikacije. To sredstvo po svojoj prirodi nema vrijednosti za nas.“ –Western Union, interni dopis, 1876.

„Ne mogu postojati ‘lakši od zraka’ strojevi koji lete.“ –Lord Kelvin, predsjednik Royal Society, 1895.

„Sve što se moglo izumiti, izumljeno je.“ –Charles H. Duell, ravnatelj, U.S. Office of Patents, 1899.



Razlika između vizije i misije

Misija

Odgovara na pitanje:

- Zašto moje poduzeće postoji?
- Fokusirana na sadašnjost
- tko smo, što činimo i zašto smo ovdje?

Vizija

Odgovara na pitanje:

- Gdje ide moj *biznis*?
- Fokusirana na budućnost
- Kamo idemo i zašto?



Ciljevi poduzeća

- odabir budućega stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu, te racionalna uporaba resursa
- imenovani, stvarni ciljevi
- izvrsnost i učinkovitost



Analiza performance - Jesmo li ostvarili postavljene ciljeve? O-R-V model

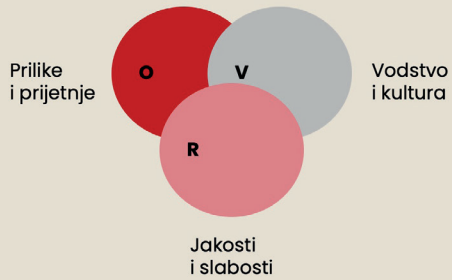
Kada možemo reći da je organizacija efektivno vođena (strateški gledano)?

- okolina – svijest o prilikama, prijetnjama i dinamicima
- resursi – strateški upravljani, voditi računa o snagama i slabostima
- vrijednosti (vodstvo i kultura organizacije) – jesu li u skladu s okolinom?
- O-R-V model pruža dobar okvir za procjenu postojeće strategije poduzeća i potrebe za promjenom strategije.



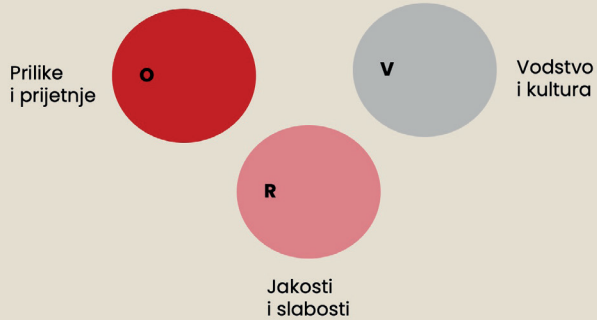
34

O-R-V model Uspješna organizacija



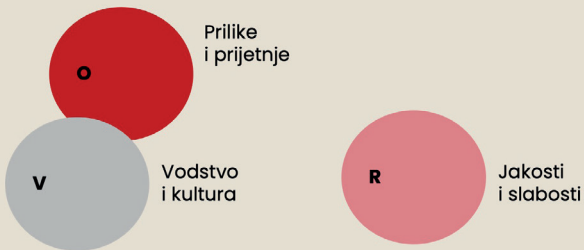
35

O-R-V model Izgubljena organizacija



36

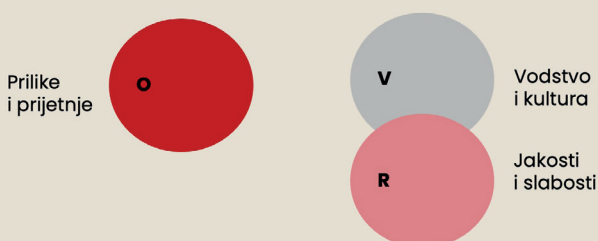
O-R-V model Svjesno nekompetentna organizacija



O-R-V model Nesvjesno kompetentna organizacija



O-R-V model Organizacija u strateškom „napadu“



Umjesto zaključka Strateški orijentirano poduzeće:

- zna što želi postići u budućnosti (za pet godina)
- svjesno je promjena u okruženju i njihovog utjecaja na poslovanje poduzeća i stalno ih prati
- svjesno je konkurencije i dobro ju poznaje
- proučava svoje kupce i redovito ih pita za mišljenje
- uvijek postavlja pitanja koja započinju sa „Što ako...“
- svjesno je svojih prednosti i nedostataka na tržištu
- poznaje ljude koji su bitni za poduzeće i mogu imati značajan utjecaj na njegovu budućnost



Literatura

1. Buble et. Al (1997.), *Strateški menadžment*, Ekonomski fakultet Split
2. Haberberg, A., Rieple, A., (2008.) *Strategic management, Theory and Application*, Oxford University Press, New York
3. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., (2014) *Exploring strategy – text and cases*, 10ed., Pearson, UK
4. Thompson, A., A., Sttckland, A. J., Gamble, J. E., (2008.) *Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb
5. Thompson, J. (2001.), *Strategic management*, 4 ed., Thomson Learning, UK



Organizacija poslovanja i upravljanje ljudima

Upravljanje poslovanjem obuhvaća koordinaciju niza aktivnosti kojima menadžeri ostvaruju ciljeve organizacije raspoložujući resursima na učinkovit i efektivan način. Različite etape u razvoju poduzetničkoga pothvata u fokus stavljaju različite izazove pred poduzetnika. Ovo poglavlje obuhvaća sljedeće elemente upravljanja organizacijom koji pridonose uspješnom i društveno odgovornom razvoju poslovanja:

- planiranje i upravljanje vremenom na osobnoj i organizacijskoj razini
- usmjeravanje i motiviranje djelatnika
- vođenje (liderstvo) i upravljanje promjenama

Planiranje i upravljanje vremenom

Planiranje je funkcija menadžmenta kojom se postavlja strategija organizacije, definiraju organizacijski ciljevi, određuju aktivnosti kojima se zadani ciljevi planiraju postići, utvrđuju potrebe za resursima te dodjeljuju odgovornosti za postavljene ciljeve. U procesu planiranja potrebno je odgovoriti na pitanja:

- Gdje se organizacija trenutno nalazi?
- Gdje vidimo organizaciju u budućnosti?
- Kako tamo može stići?

Nadalje, planiranje je skup aktivnosti koje je moguće provoditi na osobnoj i organizacijskoj razini, te su koristi od planiranja vidljive na obje razine. Kreiranje različitih planova omogućava uspješno funkcioniranje pojedinaca i timova, uštedu vremena i ostalih resursa, olakšava provođenje zadataka, te u konačnici smanjuje razinu neizvjesnosti i stresa u svakodnevnom radu. Međutim, postoje i određene prepreke ili izazovi u procesu planiranja kojih pojedinci i organizacije trebaju biti svjesni. Primjerice, moguće je da će pojedinac s bogatim poslovnim iskustvom u određenom području biti manje sklon izradi planova, jer se oslanja na osobnu stručnost i sposobnost dono-

šenja odluka u nepredviđenim situacijama. Također, jasno postavljeni mjerljivi ciljevi, koji u konačnici nisu ostvareni, mogu negativno utjecati na motivaciju i radni moral djelatnika. Stoga u organizacijskom kontekstu može postojati otpor prema planiranju, jer je, u slučaju neispunjavanja plana, neuspjeh jasnije vidljiv.

U procesu planiranja menadžeri razvijaju i koriste različite procese i alate kojima povećavaju učinkovitost. Postavljene planove mogu koristiti kao standarde performansi na temelju kojih obavljaju kontrolu i vrjednuju uspješnost pojedinih aktivnosti ili cjelokupnoga poslovanja. Često upotrebljavan alat, primjenom kojega je moguće pozitivno utjecati na osobnu produktivnost, je matrica hitnih i bitnih odluka. Prvi korak u primjeni matrice je slaganje popisa aktivnosti/odluke koje je potrebno obaviti, te određivanje razine hitnosti i važnosti za svaku pojedinu aktivnost. Prilično je jasno što je hitna odluka, no kriteriji važnosti odluke ili aktivnosti nisu uvijek tako intuitivni. U poslovnom kontekstu, većom se važnošću ocjenjuju one odluke izravno vezane za ciljeve organizacije, koje troše više resursa (ljudskih, financijski, vremenskih...), koje mogu rezultirati značajnim financijskim gubitkom i koje su vezane za ključne partnere (kupce, dobavljače). Za identifikaciju glavnih aktivnosti koje stvaraju najveći utjecaj na poslovanje moguće je koristiti Paretovo pravilo 80/20. Ono opisuje neravnomjernu raspodjelu rezultata u mnogim situacijama te pretpostavlja da oko 80% posljedica dolazi iz oko 20% uzroka (primjerice 80% prihoda dolazi od 20% kupaca). Važno je napomenuti da ovo pravilo nije uvijek strogo 80/20, već može biti nešto drukčije - 70/30 ili 90/10. Međutim, ideja je da većina utjecaja nastaje iz relativno maloga broja uzroka, što može biti korisno u mnogim situacijama za fokusiranje resursa na ključne aktivnosti.

Vrlo popularna metoda grafičkoga planiranja koja se primjenjuje u projektnom menadžmentu je gantogram. Gantogram je vrsta dijagrama kojim se vizualno prikazuje raspored aktivnosti u projektu tijekom vremena. Gantogram se sastoji od vodoravnih linija koje predstavljaju aktivnosti u projektu i okomitih linija koje predstavljaju vremenske intervale. Gantogram omogućuje lakše praćenje napretka i prepoznavanje ključnih datuma, te utvrđivanje preklapanja aktivnosti i prepoznavanje mogućih kašnjenja ili problema koji bi mogli utjecati na završetak projekta. U tom smislu, gantogram nije samo metoda planiranja, već i sredstvo tekuće kontrole ispunjenja aktivnosti.

Motivacija u radnom okruženju

Motivacija je pojam koji obuhvaća sve ono što dovodi do aktivnosti te određuje smjer, intenzitet i trajanje nekog ponašanja. Motivacija u radnom kontekstu rad-

noga okruženja ili radna motivacija odnosi se na unutrašnju snagu koja pokreće ljude na rad i ostvarivanje ciljeva na radnom mjestu. Radna motivacija je pokretačka snaga koja ima potencijal pozitivno djelovati na produktivnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika.

Razina radne motivacije kod pojedinca povezana je s nizom različitih čimbenika, poput materijalnih i nematerijalnih nagrada kojima se potiče poželjno ponašanje, mogućnosti osobnoga razvoja i razvoja karijere, zadovoljstva poslom, radnim uvjetima i odnosima s kolegama. Pri utvrđivanju pravila i sustava poticanja djelatnika, potrebno je imati na umu da ne motivira sve zaposlenike isto stvarima te je nužno uzeti u obzir individualne potrebe i preferencije zaposlenika.

Da bismo dobili motiviranoga zaposlenika, potrebno je uskladiti njegove osobne značajke s karakteristikama radnoga mjesta, odnosno radnih zadataka koje dobiva, te karakteristikama organizacije. Različiti teorijski modeli nude različite perspektive u promatranju i analizi radne motivacije te daju odgovore na pitanja poput *Kojim motivacijskim čimbenicima je moguće pozitivno djelovati na motivaciju zaposlenika?*, *Koja je uloga očekivanja u procesu izgradnje motiviranoga zaposlenika?*, *Kako percepcija pravednosti utječe na motivaciju zaposlenika i kako zaposlenici definiraju što je pravedna, a što nepravedna nagrada za rad?*

Herzbergova teorija motivacije polazi od pretpostavke da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dvije krajnosti istog kontinuuma, već ih je potrebno promatrati odvojeno. Naime, različita skupina čimbenika utječe na nezadovoljstvo u odnosu na skupinu čimbenika koji utječu na stupanj zadovoljstva zaposlenika. Činitelje koji utječu na nezadovoljstvo, Herzberg naziva higijenskim i ukazuje da, ako su navedeni činitelji na odgovarajućoj razini, djelatnik neće biti nezadovoljan (ali neće biti ni zadovoljan, samo će postojati odsutnost nezadovoljstva). Da bismo dosegli zadovoljstvo djelatnika, potrebno je osigurati prisutnost čimbenika koji utječu na stupanj zadovoljstva djelatnika - motivacijskih čimbenika. Ako su oni prisutni, djelatnik će biti zadovoljan.

Teorija očekivanja (Vroomova teorija) opisuje proces dolaska do motiviranoga djelatnika i utvrđuje ključne kriterije koje moraju biti ispunjeni da bi uspješno utjecali na motivaciju zaposlenika. Zaposlenik mora vjerovati da će pojačan napor rezultirati većim učinkom, te da će taj učinak biti vidljiv nadređenom ili osobi koja ima pozicijsku moć dodijeliti nagradu za ostvareni uspjeh. Konačno, nagrada mora biti smislena i važna djelatniku da bi povećala njegovu radnu motivaciju.

Teorija pravednosti pojašnjava kako zaposlenici ocjenjuju pravednost kompenzacije (plaće, nagrade) koju dobivaju za svoj rad te kako ta percepcija pravednosti utječe na njihovu motivaciju za rad. U ocjeni pravednosti kompenzacije zaposlenici uspoređuju odnos inputa koji su uložili u rad i svoju kompenzaciju s odnosom inputa koji je uložio radni kolega i njegove kompenzacije, naknade. Ako zaposlenik ocijeni da radi više od svojih kolega, a prima istu ili približno istu naknadu za rad, imat će percepciju nepravednosti, što će negativno utjecati na njegovu motivaciju. S druge strane, ako zaposlenik procijeni da radi manje od svojih kolega koji primaju istu ili približno istu naknadu, to u njemu može izazvati osjećaj krivice. Ako zaposlenik procijeni da su ta dva odnosa približno ista, imat će percepciju pravednosti i nastaviti raditi kao i do sada.

Vođenje

U današnjem svijetu koji obiluje promjenama, neizvjesnostima i nesigurnostima, uspješno liderstvo je ključni čimbenik za postizanje organizacijskoga uspjeha. Vođe sposobne prilagoditi se promjenama, preuzeti inicijativu i donositi mudre odluke, stvaraju značajnu prednost svojoj organizaciji u odnosu na konkurenciju.

Iako se izrazi menadžer i lider često koriste naizmjenično, postoji značajna razlika između ove dvije funkcije. Menadžeri su obično osobe koje su postigle određeni položaj u upravljačkom dijelu korporativne hijerarhije. Donose odluke koje utječu na smjer poduzeća, kontrolirajući način poslovanja i trošenja novca, ali ih sve to ne čini nužno i vođama. Vođe stvaraju učinkovitu i dinamičnu organizacijsku kulturu, jer su usmjereni na interakciju među ljudima i nadahnjuju kreativno razmišljanje i inovacije. Zbog toga se često nalaze i u neorganiziranim skupinama, dok su menadžerske pozicije vezane uz organsku strukturu organizacije. Menadžeri upravljaju svojim zaposlenicima i uglavnom se oslanjaju na autoritet, dok vođe razvijaju povjerenje, entuzijazam i empatiju, osnažuju svoje zaposlenike i dijele zasluge za uspjeh organizacije.

No, da bi osoba postala dobar lider, postigla svoj puni potencijal i povećala svoju učinkovitost, mora znati prepoznati svoje leaderske sposobnosti i na kojoj se razini vodstva nalazi. Razumijevanje vlastitih kapaciteta može pomoći liderima razviti vještine i znanja potrebna za uspješno upravljanje ljudima i organizacijom. Prva razina predstavlja poziciju. Pozicija je najčešće dodijeljena i mogu ju imati i menadžeri i lideri. Na ovoj razini zaposlenici slijede svoga nadređenoga jer misle da moraju. Ova razina može biti odskočna daska da osoba nauči sve što je potrebno o poslu i organizaciji te da se počne potencijalno razvijati kao vođa. Druga razina predstavlja izgradnju odnosa. Na

ovoj poziciji zaposlenici slijede lidera jer to žele, a lideri se trude razumjeti svoje ljude i nastoje povezati njihove vrijednosti s organizacijskim ciljevima i vrijednostima. Treća razina predstavlja uspjeh i na ovoj razini ljudi slijede svoga nadređenoga ne samo zbog odnosa koji je nadređeni izgradio s njima, nego zbog osobnoga i organizacijskoga uspjeha koji s njim postižu. Četvrta razina je razvoj ljudi. Na ovoj razini lideri osnažuju svoje zaposlenike, ulažu u njih i pomažu im razvijati se. U ovoj fazi lider postaje mentorom i taj odnos često može trajati čitav život. Peta razina predstavlja uvažavanje. Na ovu razinu lider dolazi zahvaljujući dugogodišnjem radu na sebi i izgradnji povjerenja. U ovoj se etapi lideri ističu svojim vještinama, znanjima, osobnošću i vrijednostima, što im omogućuje postati uzorom drugima.

Različiti lideri imaju različite stilove motiviranja i osnaživanja ljudi, provedbe planova i ostvarivanja organizacijskih ciljeva. No, svaki stil vođenja bi se trebao prilagoditi situaciji i okolnostima u kojima se lideri i podređeni nalaze. Prilikom vođenja, lider mora uzeti u obzir sposobnosti djelatnika (što djelatnik zna raditi) i njegovu posvećenost (angažiranost ili spremnost da nešto napravi). Sposobniji i angažiraniji (visoko samomotivirani) djelatnici cijene više autonomnosti, dok manje stručni (manje educirani, manje vješti) i manje posvećeni djelatnici očekuju više usmjeravanja i potpore. Prema tomu, lideri moraju znati odabrati razinu usmjeravanja i potpore koju trebaju pružiti zaposlenicima. Na početku bi lideri trebali više usmjeravati i davati precizne upute i nadzor dok se zaposlenici još educiraju. U ovoj se etapi lider suočava s izazovom preuzimanja uloge vođe i usredotočuje se na upravljanje timom koji obavlja zadatke, umjesto da ih samostalno obavlja (što bi možda bilo brže i bolje u početnoj etapi). Napredovanjem zaposlenika u obavljanju zadataka, lideri trebaju smanjivati upute o zadacima i više se fokusirati na razvoj odnosa i komunikaciju. U ovoj bi etapi lider trebao biti manje uključen u aktivnosti, a više potreban za podršku, mentorstvo i pomoć zaposlenicima, izbjegavajući mikromenadžiranje, odnosno nepotrebno kontroliranje i uplitanje u aktivnosti zaposlenika. Kada zaposlenici postanu iznadprosječno sposobni, lideri bi trebali smanjiti i usmjeravanje i potporu, jer su podređeni sposobni samostalno ispuniti svoje obveze i donositi odluke.

Svako uspješno liderstvo započinje *samovođenjem*, što znači da lider mora biti svjestan i svojih snaga, slabosti, kompetencija, osobina i vrijednosti. Uspješan lider mora biti sposoban usvojiti vlastite moralne standarde koji će voditi njegovo ponašanje i pomoći mu objektivno analizirati informacije i mišljenja drugih prije donošenja odluka. Liderstvo koje se temelji na iskrenosti, dosljednosti i integritetu, pravi je primjer autentičnoga liderstva. Autentični lideri grade povjerenje, potiču druge da slijede svoje ciljeve te stvaraju pozitivno radno okruženje u kojem se ljudi osjećaju

uključeno i nadahnuto, a greške su prihvaćene kao prirodan dio procesa učenja. Autentični su. lideri svjesni svojih vrijednosti, otvoreni i iskreni prema sebi i drugima te preuzimaju odgovornost za svoje postupke i odluke. Shvaćaju da liderstvo nije pozicija, nego djelovanje i način života koji uključuje ne samo osobni i profesionalni, nego osobni i profesionalni razvoj njihovih zaposlenika.

Upravljanje promjenama

Proces promjene započinje nezadovoljstvom trenutačnom situacijom, a da bi se uspješno prošlo kroz taj proces, potrebno je analizirati trenutačno stanje, prepoznati razloge razmišljanja o promjeni te stvoriti pravu motivaciju za promjenom. Ako se ovaj korak preskoči, veća je mogućnost otpora i povratka na staro u jednoj od sljedećih etapa u procesu promjene.

Proces promjene sastoji se od tri etape. Prva se naziva odleđivanje i uključuje stvaranje situacije u kojoj je potreba za promjenom očita i vidljiva svima. Da bi se stvorila motivacija za promjenom, potrebno je ukazati na negativne učinke zadržavanja postojećega stanja, a u nekim je situacijama potrebno u ovaj proces uključiti inicijalnu skupinu zagovornika promjene da bi se stvorila kritična masa onih koji će entuzijastično prihvatiti promjenu i biti promotori pozitivnih učinaka promjene.

Druga se etapa naziva kretanje ili tranzicija i najizazovnija je u procesu promjene, jer povećava razinu emocionalnoga stresa, sučeljava različite stavove i perspektive pa je i veća mogućnost sukoba, a zbog manje razine udobnosti veća je mogućnost i pribjegavanju starih obrazaca ponašanja. U ovoj je fazi potrebno utvrditi prepreke koje treba prevladati i aktivno tražiti rješenja i strategije za promjenu ponašanja.

Treća faza je ponovno zaleđivanje i podrazumijeva stabilizaciju promjene primjenom novih strategija i promjenom ponašanja. U ovoj je etapi bitno da promjena postane oblikom svakodnevnoga ponašanja, uz odgovarajući sustav mjerenja i kontrole te sustav vrijednosti i običaja. Ova faza zahtijeva i značajnu razinu energije, jer osoba mora sustavno primjenjivati nove strategije i boriti se s navikama razvijenima tijekom vremena.

Promjena je neizbježna u životu svake osobe, kao i u svakoj organizaciji, a ključni faktor za uspješno prihvaćanje promjene je konceptualni okvir, odnosno referentna točka koja uzima u obzir dosadašnje iskustvo i znanje osobe koja prolazi kroz proces promjene. Konceptualni okvir ne znači da će osoba uvijek reagirati isto i ponuditi ista rješenja kao i u prethodnim situacijama, ali pomaže u razumijevanju složenih

situacija i sprječava pojedince da na svaku promjenu reaguju kao na nešto potpuno nepoznato. Svaka promjena predstavlja jedinstvenu lekciju pa će osoba tijekom budućih promjena znati što je funkcioniralo, a što ne, te kako primijeniti prošla iskustva na trenutačni proces promjene.

Ključni čimbenik uspjeha procesa promjene leži u vođi, odnosno lideru koji treba provesti osam koraka vođenja promjene da bi se postigla željena transformacija:

Stvaranje osjećaja važnosti - za trajnu transformaciju svi uključeni moraju osjetiti važnost promjene i vjerovati da je ona potrebna za organizacijski rast. Lider treba otvoreno razgovarati sa svojim zaposlenicima o potrebi za promjenom te stvoriti forum za raspravu o izazovima, prijetnjama i mogućim rješenjima.

Stvaranje kritične mase - ovaj se korak usredotočuje na stvaranje snažnoga tima s potrebnim vještinama, kvalifikacijama, ugledom, vezama i ovlastima za vođenje promjena i osiguranje uspješne provedbe promjene.

Kreiranje vizije i strategije - ovaj korak osigurava zajednički jezik za raspravu o budućnosti i nudi snažan poticaj ljudima za istraživanjem novih mogućnosti. Imati viziju znači usredotočiti se na kreiranje pozitivnoga i prihvaćanje promjene kao prilike za učenje i razvoj.

Komuniciranje vizije - ovaj korak pretpostavlja prenošenje vizije i strategije jasno, razumljivo i motivirajuće kroz, primjerice, inspirativan jezik, različite komunikacijske kanale ili uporabu simbola za izražavanje sustava vrijednosti organizacije.

Oснаživanje drugih - lider mora dobro odrediti promjenu te omogućiti svim sudionicima sve resurse potrebne za provedbu promjena, osposobiti ih da djeluju na temelju kreirane vizije i strategije te im dopustiti da donose odluke i da se osjećaju važnima u procesu promjene.

Planiranje i stvaranje malih promjena - kratkoročni ciljevi olakšavaju ostvarivanje dugoročnih ciljeva, a usvajanje strategija malih promjena omogućava timu steći povjerenje u liderove sposobnosti da uspješno provede promjene u organizaciji.

Integriranje pojedinačnih poboljšanja i nastavak promjena - nakon svake promjene potrebno je utvrditi što je funkcioniralo, a što nije, održavati postignuća i planirati sljedeće promjene.

Institucionaliziranje novih pristupa - posljednji korak osigurava integriranje promjene u organizacijsku kulturu i svakodnevni život organizacije.

Uspješne organizacije ne čekaju da potreba za promjenom postane očita, već proaktivno usmjeravaju svoje strateško poslovanje prema vođenju pozitivnih promjena. Vođenje pozitivnih promjena zahtijeva prisutnost energije za promjenom čak i kada nije nužna, ali postoji svijest o važnosti održivoga razvoja organizacije. To se postiže osnaživanjem ljudskih potencijala i omogućavanjem pojedincima da u svom radu pronađu svrhu.



1

UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA ŠKOLA

VIRTUO

Organizacija poslovanja i upravljanje ljudima

Europska unija "Zajedno do boljeg EU"

EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDOVI

Mrežom za kvalitetu i inovaciju

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Planiranje i upravljanje vremenom

3

Pojam i osnovni elementi planiranja

Resursi

Ciljevi

Vrijeme

Odgovornost

Aktivnosti

Što se dobiva planiranjem?



Prepreke u planiranju

- **Osobne:**
 - lijenost
 - nedostatak koristi od planiranja
 - strah od neuspjeha
 - (ne)iskustvo
- **Organizacijske:**
 - strah od neuspjeha
 - krizni menadžment
 - niska iskoristivost planova
 - velika potrošnja planiranja (mjereno uloženim radom i vremenom)



Načela planiranja

1. Vremenski planovi koje imamo u glavi gube preglednosti i lako se mijenjaju. **Zapisani planovi** povećavaju šanse da ćemo ih se i držati.
2. Pisani planovi psihološki djeluju kao sredstvo **samomotivacije**.
3. Dnevni plan će vam pomoći **zadržati fokus i koncentraciju** na zadacima koje trebate obaviti i bit ćete učinkovitiji u njihovu izvršavanju.



7

4. Nakon određivanja dnevnih zadataka koje morate ispuniti, ostane li vam **slobodnog vremena**, popunite ga nekim ugodnim i korisnim aktivnostima. Tako ćete spriječiti da vrijeme trošite na beznačajne *kradljivce* vremena.
5. Pisane planove pohranite u mapu i tako **kreirajte zapisnik vlastitih aktivnosti** koji vam kasnije može pomoći u nekim situacijama (traženje informacija ili komunikacija o radnoj učinkovitosti s nadređenima).



8

Sačuvajte prazno vrijeme

Jedno od osnovnih pravila u planiranju je da je potrebno **isplanirati samo dio radnoga vremena**.

Dio je radnoga vremena potrebno ostaviti praznim, jer će u većini slučajeva biti nepredviđenih događaja, ometanja, *kradljivaca* vremena koje se neće moći brzo i lako ukloniti, osobnih potreba i slično.

Preporuka je stručne literature vrijeme rasporediti na sljedeći način:

- oko **60%** vremena za **planirane aktivnosti** (dnevni plan)
- oko **20%** vremena za **neočekivane aktivnosti** (smetnje, *kradljivce* vremena)
- oko **20%** vremena za **spontane i društvene aktivnosti** (vrijeme za kreativnost)

9

Koristi od planiranja

Što bolje rasporedimo svoje vrijeme (planiramo), to ćemo ga bolje iskoristiti za svoje osobne i profesionalne ciljeve.

Planiranje podrazumijeva dobitak na vremenu.

Vrijeme za planiranje	Vrijeme potrebno za izvođenje	
Vrijeme za planiranje	Vrijeme potrebno za izvođenje	Dobitak na vremenu

Literatura kaže da **osam minuta planiranja** dnevno može uštedjeti i do **60 minuta** za bitne stvari.



SMART ciljevi

S = specifični (*specific*) – što se želi postići?

M = mjerljivi (*measurable*) – kako će se vrjednovati ostvarenje ciljeva?

A = ostvarivi (*achievable*) – je li cilj ostvariv: financijski, vremenski, tehnički...?

R = relevantni (*relevant*) – hoće li cilj biti koristan za vas ili organizaciju?

T = vremenski određeni (*time-bound*) – jesu li vremenski rokovi određeni?

Zadatak:

Pokušajte sljedeće loše postavljene ciljeve pretvoriti u SMART oblik:

- **smanjiti troškove**
- **povećati kvalitetu**



Koraci u organizaciji vremena

Izraditi tjedni raspored

- da biste dobili pregled zadataka i obveza

Popisati dnevne/najvažnije zadatke

- da biste dobili dnevne podsjetnike o najvažnijim zadatcima
- aplikacije poput Google kalendara, mobilne aplikacije, *mind-mapping* programi, *to-do* programi

Pripremiti dugoročan plan

- da biste postavili dugoročne ciljeve



Izrada tjednog rasporeda

Svrha je izrade tjednog rasporeda utvrđivanje „fiksni“ obveza i aktivnosti, koje su u većini slučajeva neodgodive: rokovi, ugovoreni sastanci, bitni događaji.

Izrada tjednog rasporeda omogućava:

- pregled obveza za nadolazeći tjedan
- podlogu za razradu zadataka i plana
- procjenu slobodnog vremena kojim raspoložemo
- analizu mogućnosti uštede vremena



13

Matrica odlučivanja *bitno i hitno*

Sve odluke i aktivnosti koje je potrebno napraviti klasificirati u:

- hitne i manje hitne
- bitne i manje bitne

Koje kriterije bitnosti neke odluke ili aktivnosti možemo koristiti?

- Paretovo pravilo 80/20
 - 20% klijenata donosi 80% prihoda
 - 20% grešaka u proizvodnji uzrokuje 80% otpada
 - 20% vremena provedenoga na sastancima rezultira s 80% zaključaka
- Bitno: **usredotočiti se na ključne aktivnosti!**



14

		Hitno	
		DA	NE
Bitno	DA	Učiniti sada	Određiti kada i kako
	NE	Ovlastiti nekoga, minimizirati	Ukloniti



15

Tehnike planiranja

Numerički planovi: proračun, plan prodaje...

Opisni planovi: program, projekt...

Tehnike **grafičkog planiranja:** PERT, CPM, gantogram

- svrha: utvrđivanje broja i redoslijeda aktivnosti, njihovoga trajanja te utrošak vremena i/ili ostalih resursa za ispunjenje određenih ciljeva
- pomažu pri planiranju, koordinaciji i kontroli izvršenja određenih zadataka



Gantogram

Metoda grafičkoga planiranja

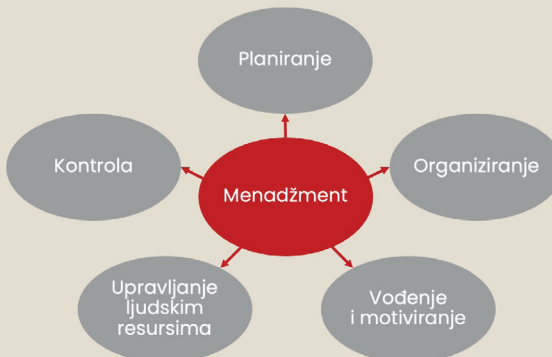
Polazi od utvrđenoga cilja, aktivnosti koje su u funkciji ispunjenja cilja, određivanju resursa potrebnih za izvršenje aktivnosti, te odgovornih osoba.

Pogodan je za manje projekte u kojima sudjeluju timovi i u kojima aktivnosti slijede jedna iza druge.



Motiviranje

Osnovne funkcije menadžmenta



19

Pojam motivacije

- Motivacija obuhvaća skup pogonskih snaga koje pobuđuju te održavaju ponašanje čovjeka.
- Motivacijom nazivamo sve ono što dovodi do aktivnosti te određuje **smjer, intenzitet i trajanje određenoga ponašanja.**
- **Radna motivacija** = sposobnost povećanja posvećenosti djelatnika na odgovoran i angažiran prinos organizacijskim ciljevima.



20

Značaj motivacije

Motivacija pozitivno utječe na:

- osobnu produktivnost i kvalitetu
- organizacijske performanse i kulturu
- zadovoljstvo klijenata, održivost poduzeća



21

Veća motivacija doprinosi:

- boljem radnom učinku
- manjem izostajanju i fluktuaciji radne snage
- većem stupnju zadovoljstva djelatnika poslom

Motivirani djelatnici su:

- pokazuju više inicijative
- bolje podnose stres
- posvećeni su rješavaju problema
- pozitivnog su stava i konstruktivnog ponašanja



Niža radna motivacija povezana je sa:

- smanjenom inicijativom i posvećenošću
- kašnjenjem i odsutnošću
- otvorenim ili prikrivenim ometanjem posla
- čestim greškama ili površnim obavljanjem zadataka
- nekonstruktivnim stavovima i ponašanjima
- nižom produktivnošću i zadovoljstvom na poslu, većom fluktuacijom



Motivacijski čimbenici



Motivacijski ciklus



25

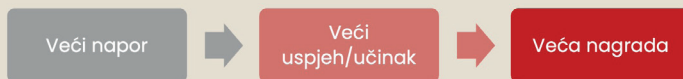
Herzbergova teorija motivacije



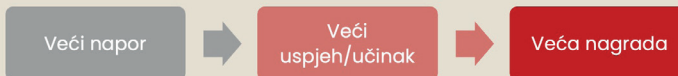
26

Teorija očekivanja

- Teorija očekivanja je pristup razumijevanju motivacije temeljen na analizi procesa koji počinju naporom i završavaju nagradom. Razvio ga je Victor Vroom.
- Prema ovoj teoriji, intenzitet motivacije je u funkciji **očekivanja** da je izvršenje moguće, te da će uslijediti **nagrada** te **privlačnosti nagrade**. Povećanje bilo kojega od ovih čimbenika dovodi do povećanja motivacije.



27



Djelatnici se tretiraju kao racionalna bića koja vrjednuju ulog u odnosu na koristi. Rezultati pokazuju da ova teorija objašnjava **25% do 35% različitosti u naporu uloženom u neki posao.**



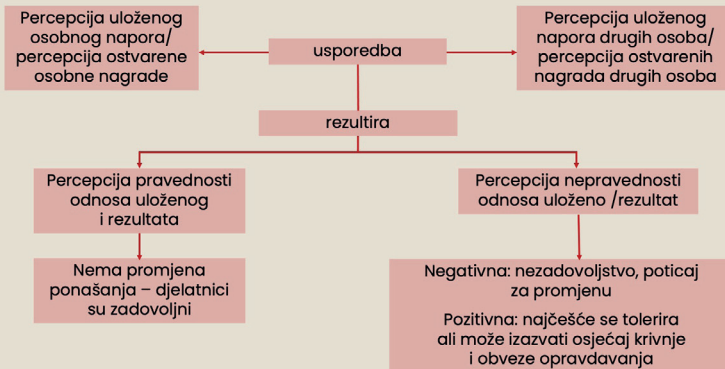
Teorija pravednosti

Ova teorija uvodi pretpostavku da će **ponašanje djelatnika na poslu biti uvjetovano osjećajem pravednosti u kompenzaciji koju dobivaju od poduzeća u odnosu na uloženo**, odnosno ovisno o tom kako je nagrađen njihov rad u odnosu na rad kolega.

input osobe A uložen u obavljanje posla
kompenzacija koju dobiva osoba A

vs

input koji ulaže osoba B
kompenzacija koju dobiva osoba B



Vodenje

31

Osnovna razlika između menadžera i lidera u jednoj rečenici:

WHEN I TALK TO A MANAGER I GET THE FEELING THAT THEY ARE IMPORTANT,
WHEN I TALK TO A LEADER, I GET THE FEELING THAT I AM IMPORTANT!

Izvor: McGee-Cooper, A., & Trammel, D. (1999). From hero as leader to servant as leader. Systems Thinker, 10, 1-5.



32

Tradicionalan i suvremeni pristup upravljanju i vođenju

Liderstvo - činiti prave stvari (**efektivnost**)

- dinamičnost, osjetljivost na promjene

Upravljanje - činiti stvari na pravi način (**efikasnost**)

- održavanje stabilnosti, kontroliranje odstupanja.
- poboljšanje postojećih performanci

SUVREMENI PRISTUP: liderstvo & upravljanje

Efektivnost + efikasnost istodobno

Voditi promjenu (vizija) + održavati stabilnost uz stalnu promjenu
(promjenjivi ciljevi, promjenjiva pravila)



33

5 razina vodstva



Stilovi vođenja

Stil vođenja odnosi se na način pružanja smjera vode, provedbe planova i motiviranja ljudi.

- Vaš stil opisuje KAKO vodite.
- Postoji mnogo različitih stilova vođenja.
- Nijedan stil nije dobar za sve situacije.



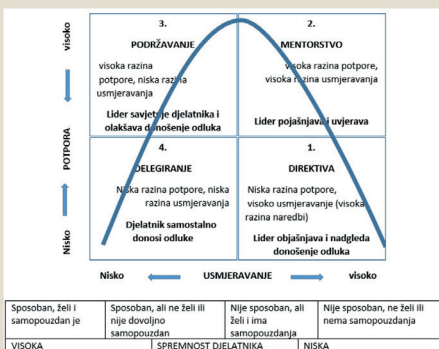
USPJEŠNI lideri – USPJEŠNO DELEGIRAJU

Važna promjena za lidere: **from doing to leading.**

Biti više „potreban“, a manje „uključen.“



Situacijska teorija prema Herseyu i Blanchardu



Hersey, P., Blanchard, K. H. & Naimemeyer, W. E. (1979).



Liderstvo kao djelovanje, ne položaj

Liderstvo nije rezervirano za javne osobe i svjetski poznate poduzetnike.

LIDERI SU LJUDI KOJI SU OSTAVILI TRAG U NAŠIM ŽIVOTIMA.

EVERYDAY LEADERSHIP: <https://www.youtube.com/watch?v=0ITHly-bhJE>



Četiri tajne liderstva

Planiranje

Vizija

Davanje
primjera

Preuzimanje
odgovornosti



Svako uspješno liderstvo započinje SAMOVOĐENJEM

Tko sam?	<ul style="list-style-type: none"> • U što vjerujem? • Što mi je važno? • Koji su mi ciljevi?
Što radim?	<ul style="list-style-type: none"> • Kako se ponašam? • Što me motivira?
Što još trebam naučiti?	<ul style="list-style-type: none"> • Što ne znam? U kojim područjima trebam napredovati? • Koji su moji planovi i smjernice za učenje?
Kako iskorištavam ono što znam?	<ul style="list-style-type: none"> • Kako mogu stvoriti zdrave navike? • Kako mogu stvoriti okolinu koja će podržavati moj uspjeh?

<https://www.kamind.com/2020/02/25/what-is-self-leadership-why-it-matters/>

Što je autentično liderstvo?

- Ponašamo li se u skladu s osobnim vrijednostima ili onima za koje mislimo da će ih drugi prihvatiti?
- Proizlazi li liderstvo iz našega karaktera ili slike koju smo stvorili da bismo se što bolje nosili s izazovima u životu?
- Radimo li stvari zato što vjerujemo u njih ili zato što izgledaju dobro?



Čimbenici koji utječu na autentično vođenje

- **Pozitivne psihološke karakteristike**
 - samopouzdanje, nada, optimizam, upornost i otpornost
- **Sposobnost moralnoga zaključivanja**
 - prepoznavanje razlike između ispravnoga i neispravnoga
 - promoviranje pravednosti, zagovaranje većeg dobra za organizaciju i zajednicu
- **Ključni životni događaji**
 - i lideri su (samo) ljudi
- **Karakteristike**
 - strast, humor, hrabrost, integritet, entuzijazam, kreativnost, vizija i postavljanje ciljeva, umreženost



Svi veliki i nadahnjujući lideri misle, ponašaju se i komuniciraju na ISTI način...

Iako im je važno znati što i kako prodaju, bitnije im je iskomunicirati **ZAŠTO** organizacija postoji (profit je samo sredstvo kojim se ostvaruje **SVRHA** poslovanja).

Simon Sinek



Uspješni lideri stvaraju uspješne organizacije stvarajući KRUG SIGURNOSTI!



Upravljanje promjenama



Izvor slike: <https://www.linkedin.com/pulse/butterfly-transformation-better-caterpillar-gaurika-tandon/>



Činjenice o promjenama

- Promjene se neće prestati događati – samo će se događati još brže.
- Nitko nije imun na promjene.
- Lideri imaju značajnu ulogu u procesu upravljanja promjenama.
- Bez obzira kako dobro sve isplanirali, rijetko koja promjena prođe bez teškoća.
- Većina ljudi, zapravo, ne voli promjene i odupire im se otpočetka.
- Svi smo odgovorni za prihvaćanje i prilagodbu promjenama.
- Ako si damo dovoljno vremena, prihvatit ćemo i najsloženiju promjenu.



Što je promjena?

Proces!



Conner, D., The process of change

D_P	*	V_F	*	S_E	*	H_C	>	R_C
Dissatisfaction with the Present		Vision of the Future		Starting Effort		History of past Changes		Resistance to the Change

„Promjena se događa samo kada je trošak (*bol*) sadašnjeg stanja veći od troška (*boli*) stanja promjene.“ *Tony Robbins*



Kada se ljudi najlakše mijenjaju?

Svaki uspješan prijelaz iz trenutnoga u željeno stanje temelji se na DVJEMA pretpostavkama:

- **bol** – ključna količina informacija koja opravdava promjenu trenutnačnoga stanja.
- **olakšanje** – željena aktivnost koja može riješiti problem ili iskoristiti priliku za promjenom.







Kako možemo razumjeti proces tranzicije?



Konceptualni okvir

Referentna točka koja pridonosi redu u uvjetima stalnih promjena

-  Lideri trebaju čvrstu točku u procesu upravljanja promjenama u svijetu koji se stalno mijenja.
-  Konceptualni okvir olakšava razumijevanje složenih situacija.
-  Bez konceptualnoga okvira, pojedinci reaguju na svaku informaciju kao na izuzetnu situaciju.
-  Konceptualni okvir pridonosi stabilizaciji organizacije.



Koliko je teška promjena?

- **Osobna**
 - Promjena je moguća samo ako pojedinci prvo promijene svoj stav prema promjeni.
- **Organizacijska**
 - „Vaša verzija promjene nije jedina verzija promjene.”
 - 15–25% ljudi morat će uložiti izuzetne napore da bi se dogodila neophodna promjena.
 - Promjena zahtijeva suradnju, inicijativu i želju, te spremnost na odricanje.
 - 70–85% namjera za promjenom ne uspije zbog otpora zaposlenika.



Zašto organizacije ne uspijevaju?

- Podcjenjuju težinu uključivanja ljudi u proces promjene
- nemaju dovoljno strpljenja za pripremu
- preskaču etape, jer one izazivaju nelagodu i strah u organizaciji.

50% svih napora za promjenom pada na prvom koraku. – John Kotter

Vrste zaposlenika

Buntovnici (*resistant*): Ne vide ništa pozitivno u promjeni, otvoreno izražavaju odbojnost.

Brzopleti (*early adopters*): Uzbudeni i spremni na promjenu, zagovaraju promjenu svima.

Promatrači (*bystanders*): Pasivni zaposlenici, nemaju emocije prema promjenama.



Preporuka za literaturu: Tko je maknuo moj sir?



Njuškalo, Brzi, Kukalo, Oklijevalo

(Johnson S. (1998). Who moved my cheese?
Random House
<https://www.youtube.com/watch?v=TxY6DwbwZ9g>)

- Što predstavlja SIR, a što LABIRINT?
- Što predstavlja VAŠ sir? Znete li uvijek gdje se nalazi vaš SIR?
- Razmislite što bi se moglo dogoditi da vam netko pomakne taj sir?
- Koja vas uloga najviše karakterizira?
- Razmislite o situaciji koja bi se u vašem životu mogla promijeniti ili je u fazi promjene. Kako bi reagirao svaki od aktera u filmu na tu promjenu?



The Handwriting on the Wall - POUKA

- **Promjene se događaju - Change Happens** (They keep moving the cheese.)
- **Predvidi promjene - Anticipate Change** (Get ready for the cheese to move.)
- **Prati promjene - Monitor Change** (Smell the cheese often so you know when it is getting old.)
- **Prilagodi se promjenama brzo - Adapt to Change quickly** (The quicker you let go of old cheese, the sooner you can enjoy new cheese.)
- **Mijenjaj se - Change** (Move with the cheese.)
- **Uživaj u promjeni! - Enjoy Change!** (Savor the Adventure and Enjoy the taste of new Cheese)
- **Budi spreman na novu promjenu i uživaj, opet! - Be Ready to Quickly change & Enjoy it, Again!** (They keep moving the cheese.)

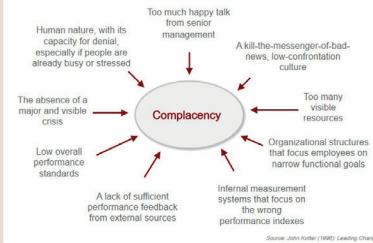


Osam koraka u vođenju promjene:

1. Stvaranje osjećaja važnosti	Odljeđivanje Koraci: 1-4
2. Stvaranje snažne, vodeće koalicije	
3. Kreiranje vizije (i razvoj strategija koje će omogućiti ostvarenje ove vizije)	
4. Komuniciranje vizije	
5. Osnaživanje drugih za rad na ostvarenju vizije	Tranzicija Koraci: 5-7
6. Planiranje i stvaranje malih pobjeda	
7. Integriranje pojedinačnih poboljšanja i nastavak promjena	
8. Institucionaliziranje novih pristupa	Ponovno zamrzavanje Korak: 8

1. Stvaranje osjećaja bitnosti

Sources of Complacency



Kamen spoticanja –
(SAMO) ZADOVOLJSTVO

Uz razgovor o tome što se događa i zašto su promjene potrebne u ovom trenutku napraviti SWOT ANALIZU.



2. Stvaranje snažne, vodeće koalicije

Važnost **KRITIČNE MASE**

Nijedna osoba, bez obzira koliko stručna bila, nije sposobna samostalno:

- kreirati pravu viziju
- iskomunicirati viziju s velikim brojem ljudi
- ukloniti sve prepreke
- uzrokovati male pobjede
- "usidriti" nove pristupe u organizacijsku kulturu

Četiri bitna elementa u stvaranju snažne, vodeće koalicije:

1. **pozicija**
2. **vještačenje (ekspertiza)**
3. **vjerodostojnost**
4. **vođenje**



3. Kreiranje vizije

Imati pozitivnu viziju budućnosti je vjerojatno najsnažniji motivator za promjenu.

Um + srce



4. Komuniciranje vizije

- *storytelling* (pričanje priča)
- *elevator pitch* (kratke prezentacije)
- različiti komunikacijski kanali
- metafore, slogani, simboli, logotipi...
- važnost UZORA



5. Osnajiti zaposlenike

OMOGUĆITI (resurse), **OSPOSOBITI** (znanjem i vještinama), **DOPUSTITI** (donositi odluke i biti dijelom procesa).



6. Planiranje i stvaranje malih pobjeda

Važnost POVRATNE INFORMACIJE

Dokaz da se TRUD isplati

Utišava CINIKE



61

7. Integriranje pojedinačnih poboljšanja i nastavak promjena

- Nakon svake pobjede treba utvrditi što je funkcioniralo, a što nije.
- Krenuti od jednostavnijih zadataka prema složenijima.
- Utvrditi i ukloniti prepreke.

Moguća zamka : prerano proglasiti pobjedu



62

8. Institucionaliziranje novih pristupa

- Razgovarati o napretku u svakoj prilici.
- Pričati uspješne priče o procesu promjene.
- Javno priznati ključne osobe koje su pomogle u promjenama.
- Promjena mora postati STIL ŽIVOTA.

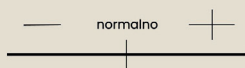


63

Vodenje promjena i vodenje pozitivnih promjena

Vodenje promjena

- od negativnih odstupanja do normalnog stanja



Vodenje POZITIVNIH promjena

- od normalnog stanja do pozitivnih odstupanja
- **Srce + razum**



Promjena je prihvaćena kada...

- ... smo razvili nove navike i oblike ponašanja
- ... se obitelj i poslovna okolina prilagodi našim novim navikama i oblicima ponašanja



Literatura

1. Austin, J. (2015.), *Leading effective change: A primer for the HR professional*, SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, 8. - 15.
2. Boddy, D. (2019.), *Management*, Pearson UK. 7th edition
3. Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979.), *Situational leadership, perception, and the impact of power*, Group & organization studies, 4(4), 418. - 428.
4. Kotter, P. (2020.) *The 8-Step Process for Accelerating Change*, <https://www.kottet-rinc.com/methodology/8-steps>
5. Lewin, K. (1947.), *Group decision and social change*, Readings in social psychology, 3(1), 197. - 211.
6. Maxwell, J. C. (1993.). *Developing the leader within you*, Harper Collins
7. Perić, J., Delić, A., Perin, V., Horvat, K. (2023.), *Od osobnog razvoja do poduzetničkog djelovanja*, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijek (u tisku)
8. Sinek, S. (2011.). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*, Penguin
9. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2016.): *Developing management Skills*, 9th Edition, Pearson Education Limited

Poslovno komuniciranje i pregovaranje

Poslovno komuniciranje i pregovaranje ključni su elementi u turističkom sektoru, jer su neophodni za uspostavljanje uspješnih poslovnih odnosa između različitih dionika u tom sektoru, kao što su turističke agencije, hoteli, restorani, zračne luke, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i drugi. Komunikacija mora biti jasna, precizna i profesionalna da bi se osigurao uspješan boravak turista i zadovoljstvo gostiju. Komunikacija je vitalna za svaku organizaciju, jer omogućuje razmjenu ideja, informacija i mišljenja među zaposlenicima, partnerima i klijentima. Bez pravilne komunikacije, turistički bi subjekti bili izgubljeni u kaosu i neučinkovitosti.

Promatrajući poslovnu komunikaciju u današnjem poslovnom svijetu, e-mail je postao jedan od ključnih načina komunikacije. E-mail omogućava brzu i jednostavnu razmjenu informacija, no valja naglasiti da je pisana komunikacija putem e-maila podjednako važna kao i svaka druga vrsta. Često se čini da je e-mail manje formalan od ostalih oblika poslovne komunikacije, što ne znači da treba zanemariti pravila ponašanja i smjernice za kvalitetan sadržaj e-maila.

Poslovno se pregovaranje javlja u svim vrstama djelatnosti, bez obzira na veličinu ili industriju u kojoj se posluje. Važnost poslovnoga pregovaranja je u tom što omogućuje dvjema ili više strana da riješe svoje različitosti i postignu obostrano korisne uvjete. Uspješnost poslovnoga pregovaranja ovisi o mnogim čimbenicima, no najvažniji su priprema, komunikacija, aktivno slušanje i povjerenje. Priprema je ključna, jer se pregovori ne događaju nasumično, nego se planiraju i pripremaju puno unaprijed. Važno je razumjeti ciljeve i prioritete druge strane, kao i odrediti svoje ciljeve i uvjete koje ste spremni prihvatiti. U pregovaračkom susretu važno je lijepo ophođenje prema drugoj strani, slušanje, postavljanje pitanja, razumijevanje

stajališta druge strane, te korištenje strategija i taktika u cilju pronalaženja zajedničkoga interesa i obostrano prihvatljivih rješenja. Pregovaranje je također važan element u turističkom sektoru, jer se u tom sektoru često moraju usuglasiti različiti interesi i želje dionika. Na primjer, turističke agencije i hoteli moraju pregovarati o cijenama i uvjetima smještaja, a restorani i turističke agencije o organizaciji različitih izleta i aktivnosti. Uspješno pregovaranje ovisi o sposobnosti slušanja i razumijevanja stajališta druge strane, pronalaženju zajedničkoga interesa te obostrano prihvatljivih rješenja.

U svakoj organizaciji povremeno dolazi do narušavanja sklada i organizacijske klime, a najčešći su uzrok tomu sukobi ili konflikti. Stoga posebnu pozornost treba posvetiti upravljanju sukobima kao menadžerskoj vještini. Potrebno je u kontinuitetu pratiti situaciju u organizaciji te u slučaju pojavljivanja sukoba pravodobno reagirati. Najbitnije je da je sukob pod kontrolom i da se prepozna izvor sukoba. Sukob u organizaciji sam po sebi nije ni dobar ni loš. Ako je kontroliran, može pomoći u poticanju bolje produktivnosti i motivacije, ali menadžer mora uvijek biti spreman riješiti situaciju i zaustaviti sukob. Dakle, sukob, kao i određeni otrovi, u malim količinama može biti jako koristan za organizaciju, a u velikim, nekontroliranim količinama poguban za svakoga. Posebnu pozornost na ovaj tip organizacijskoga problema treba obratiti u domeni ugostiteljske i turističke djelatnosti, jer je sukob izravno vidljiv krajnjim korisnicima.

Ukratko, poslovno komuniciranje i pregovaranje su ključni elementi u turističkom sektoru, jer omogućavaju uspostavljanje dobrih odnosa između dionika u tom sektoru. Uspješna komunikacija i pregovaranje mogu pomoći u stvaranju pozitivnoga iskustva za turiste te osigurati uspješan plasman na turističkom tržištu.



2

Komunikacija

- Komunikacija
- Poslovno komuniciranje

Izvor: Lamza-Maronić, M., Olavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku (poglavlja 1 i 2)

3

Oblici komunikacije

1. USMENA (verbalna) – izrečena poruka
2. PISMENA (podsjetnici, pisma, telefaks, e-mail...)
3. NEVERBALNA (govor tijela – mimika, pokreti, izrazi lica, pogledi, dodiri, odjeća...)
4. PARAVERBALNA (ton, brzina, boja, visina glasa...) – način na koji smo izrekli poruku

Izvori slike i teksta:
 – Lamza-Maronić, M., Olavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 22
 – http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/KV_1Predavanje_Pojam-razvoj-vrste-komunikacije_FERIT_2021.pdf

Poslovna komunikacija

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija

Izvori gdje se mogu pronaći informacije vezane uz verbalnu i neverbalnu komunikaciju:

1. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Drugo dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada i Pučko učilište, Zagreb.
2. Tomašević Lišanin Marija (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb.
3. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*, Sveučilište u Zagrebu, EFZG.



Prepreke učinkovitom komuniciranju

1. FILTRIRANJE: pošiljateljovo namjerno manipuliranje informacijom.
2. SELEKTIVNA PERCEPCIJA: primatelj u procesu komuniciranja vidi i čuje stvari na temelju svojih potreba, motivacija, iskustava.
3. EMOCIJE: osjećaji primatelja u trenutku primanja poruke odražavaju se na interpretaciju – bijes i sreća.
4. JEZIK: najveći utjecaj imaju dob, obrazovanje i kulturno podrijetlo.
5. STRAH OD KOMUNICIRANJA: 5–20 % ljudi pati od oslabljujuće strepnje ili straha od komuniciranja.

Izvor: http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/KV_1Predavanje_Pojam-razvoj-vrste-komunikacije_FERIT_2021.pdf



Važnost komunikacije u organizaciji

- Komunikacija – jedna od najosnovnijih funkcija u bilo kojoj organizaciji ili poslovanju, čija se važnost ne može dovoljno naglasiti.
- Proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između različitih dijelova neke organizacije.
- Dobra i učinkovita komunikacija neophodan je dio, kako ljudskih odnosa, tako i uspješnoga poslovanja.

Izvor: http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/KV_1Predavanje_Pojam-razvoj-vrste-komunikacije_FERIT_2021.pdf



7

Učinkovita je komunikacija potrebna na različitim razinama i različitim aspektima u organizaciji:

- 1. za odnose rukovodstvo – zaposlenik**
- 2. za motivaciju i jačanje morala zaposlenika**
- 3. za povećanje produktivnosti**
- 4. za zaposlenike**

Izvor: http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/KV_1Predavanje_Pojam-razvoj-vrste-komunikacije_FERIT_2021.pdf



8

Poslovna komunikacija

Osnovne ključne vještine dobre za međuljudske odnose, temeljene na komunikaciji:

- asertivnost (jasno izražavanje/ponašanje/govorenje)
- aktivno slušanje
- konstruktivno rješavanje problema/sukoba
- suradnja



9

Asertivnost (samosvijest)

- Izvor: Lamza–Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku (poglavlje 3.1.)
- Test: Procjena osobnoga ponašanja gdje rezultati pokazuju kakav stav ima ispitanik (pasivan, agresivan, manipulativan, asertivan). Na temelju rezultata komentira se svaki od navedenih stavova.
- Dodatne vježbe asertivnosti: Staviti osobu u neugodnu situaciju (na poslu, u svakodnevnom životu) te vidjeti kako će reagirati. (Što vježbamo? Biti asertivan, JA–poruke, kako reći NE.)



Važnost aktivnog slušanja

Slika 3.4: Vrste slušanja

Aktivno slušanje	• Osoba koja prakticira ovakav vid slušanja stavlja se u položaj kupca da bi mogla sagledati situaciju iz njegove perspektive. Kod aktivnog slušanja koriste se posebne tehnike za stimuliranje razgovora (postavljanje pitanja, neverbalna podrška) te se pozornost posvećuje i verbalnim i neverbalnim porukama kao i emocionalnim ekspresijama.
Pažljivo slušanje	• Pažljivo je slušanje i dalje na višoj razini u usporedbi s ostalim vrstama slušanja te ima tendenciju da treniranjem preraste u aktivno slušanje. Ipak, osoba za koju vjerujemo da je pažljivi slušatelj, unatoč tome što značajnu pozornost posvećuje činjenicama, logičkim vezama i komponentama, zanemaruje emocionalnu sastavnicu komunikacije pa nema cjelovit uvid u komunikaciju sugovornika.
Selektivno slušanje	• Selektivni slušatelj vrlo površno sudjeluje u komunikaciji i često mislima "odluta". Ovakva osoba sluša tek toliko da može sama početi govoriti kad je njezin red ili čak prekida konverzaciju i uskače kako bi rekla ono što u određenom trenutku smatra važnim. Selektivno je slušanje česta pojava u trenutcima kad je osoba više zainteresirana da sama nešto kaže ili ispriča nego da sasluša sugovornika.
Pasivno slušanje	• Pasivan slušatelj nastoji čuti svog sugovornika, ali se ne trudi razumijeti namjere druge strane, zanemarujući smisao/značenje i emocije. Opasnost krivog tumačenja je velika jer je slušatelj samo površno prisutan.

Izvor: Tomašević Lišanin i dr. (2019), *Principi prodaje i pregovaranja*, EFZG, str. 73



Slika 3.6: Sastavnice učinkovitog (aktivnog) slušanja

Poticanje kupca da govori	• Osigurajte kupcu nenametljivu i pozitivnu povratnu informaciju da biste ga ohrabрили i potaknuli na daljnje dijeljenje informacija. Dodatna se pitanja koriste za kontroliranje tijeka konverzacije i provjeru razumijevanja.
Vizualizacija	• Pokušajte vizualizirati što kupac govori koristeći se bilješkama. Tako ćete povećati vlastitu pozornost, razumijevanje i pamćenje.
Pozornost	• Potrebno je motivirati se za slušanje radi razumijevanja, a ne odgovaranja ili iznošenja protuargumenata. Posebno je važno odoliti prekidanju sugovornika.
Opažanje neverbalnih signala	• Upostavite primjeren kontakt očima i provjeravajte podudarnost govora tijela s onim što je izgovoreno.
Izbjegavanje vlastitih pretpostavki	• Dopustite kupcu da potpuno dovrši svoju misao bez da zaključujete ili pretpostavljate prije nego što je izrazio sve što želi. Prema potrebi postavite pitanje radi pojašnjenja.

Izvor: Prilagođeno prema Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 98.

Izvor: Tomašević Lišanin i dr. (2019), *Principi prodaje i pregovaranja*, EFZG, str. 74

Praktični savjet: Kako unaprijediti aktivno slušanje?

Da bi ste unaprijedili vještinu aktivnog slušanja, počnite s nekoliko jednostavnih savjeta:

1. Koristite neverbalnu komunikaciju za davanje potvrde ili jasnog znaka da je vaša pozornost potpuno usmjerena na sugovornika:
 - kimanje glavom se skoro uvijek interpretira kao znak pažljiva praćenja onoga što sugovornik govori
 - vođenje bilješki
 - kontakt očima
2. Rezimirajte odnosno naglas interpretirajte komunikaciju onako kako ste ju razumjeli tražeći od sugovornika potvrdu da je to ono što se komuniciralo: 'U redu. Ako sam ispravno razumjela to što ste upravo rekli Jesam li u pravu?'
3. Traženje pojašnjenja osigurava razumijevanje i dobivanje više detalja ili uvida: 'Možete li mi, molim vas, pojasniti što ste mislili s ...?' 'Da vidimo jesam li dobro razumio. Kažete da ako smo u mogućnosti dostaviti sljedeći tjeđan, vi bi ste se složili s ovom cijenom i naručili već danas?'
4. Sažimanje rečenog služi i vama i sugovorniku kao zaključak, ali i dogovor oko fokusiranja na značajke bitne objema stranama. 'Dopustite da sažmem najznačajnije izazove koje ste naveli.'

Izvor: Tomašević Lišanin i dr. (2019), *Principi prodaje i pregovaranja*, EFZG, str. 74

13

Smjernice za aktivno slušanje

- posvetiti sugovorniku punu pozornost
- održavati kontakt očima sa sugovornikom
- kimati glavom na sugovornikove komentare
- davati verbalne znakove da slušate
- pitati da biste razumjeli poruke koje vam sugovornik prenosi
- ne prekidati osobu dok govori
- isključiti sve što ometa vašu potpunu usmjerenost na govornika (isključite mobitel, zatvorite vrata ili prozor, ugasite radio i sl.)
- prešutjeti kad osjetite želju za negativnim emocionalnim komentarom
- slušati skrivenu poruku
- naučiti šutjeti

Vježba: pokvareni telefon



14

Sukob/konflikti u komunikaciji

Sukob je neslaganje kroz koje su osobe doživjele prijetnju svojim potrebama, interesima i brigama.

Negativne posljedice sukoba	Pozitivne posljedice sukoba
<ul style="list-style-type: none"> • dovodi do raspada timova • uzrokuje veće probleme u poslovanju • slabi motivaciju i učinkovitost zaposlenika • čini zaposlenike nezadovoljnima 	<ul style="list-style-type: none"> • donošenje kvalitetnijih odluka • kreativnost i inovativnost • povećanje interesa • testiranje sposobnosti rješavanja sukoba, što pridonosi osobnom razvoju

Izvor: Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku (poglavlje 3.3.)



15

Kako riješiti sukob?

- U fokus staviti problem, a ne osobu s kojom ste u sukobu.
- Aktivno slušati te shvatiti da netko ima drukčije mišljenje od vas.
- Shvatiti da je bitno preuzeti odgovornost za vlastite postupke.
- Izbjegavati unošenja pretjeranih emocija u sukob mišljenja.
- Biti asertivan i izraziti svoje mišljenje i osjećaje, te isto zatražiti od druge strane.



Pisana komunikacija

Zadatak

ZADATAK 1
Na temelju uputa, u priloženom obrascu sastavi upit/samolbu/raskidanje suradnje s klijentom.

Šalje:	_____
Prima:	_____
Predmet:	_____
Sadržaj:	_____

Prije davanja smjernica pisanja e-maila napisati isti gdje svom klijentu javljate kako planirate s njima raskinuti suradnju iz nekog razloga (kašnjenje s plaćanjem, neispunjavanje obveza/ugovora i sl.).

Nakon davanja smjernica pogledati zadatak te ga prokomentirati



Pisana komunikacija - e-mail -

„Kultura odgovaranja“ na pisma i e-mailove; bitno je znati razliku između privatnih i službenih e-mailova.

Neka vaša e-mail adresa bude jednostavna da bi druga strana lakše zapamtila (npr. ime.prezime@gmail.com).

- Svaki e-mail mora imati jasan naslov te pozdrav, završnicu i potpis.
- Potpišite svaki e-mail imenom i kontakt podacima.
- Ograničite tekst e-maila na najviše dvadesetak redaka.
- Izbjegavajte uporabu *smiley* (emotikona) u poslovnom dopisivanju.



19

- Odgovorite na e-mail u roku 24 sata.
- Ako izostajete iz ureda, postavite automatski odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt.
- Polje Cc koristite kada je u raspravu uključeno više primatelja koji se poznaju i/ili su upoznati s temom e-maila.
- Polje Bcc koristite kada e-mail šaljete skupini primatelja koji se međusobno ne poznaju, da ne biste ugrožavali privatnost podataka.
- Ako namjeravate poslati veći privitak, provjerite slaže li se primatelj s tim.

Izvor: <https://www.posao.hr/clanci/karjera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/334/>



20

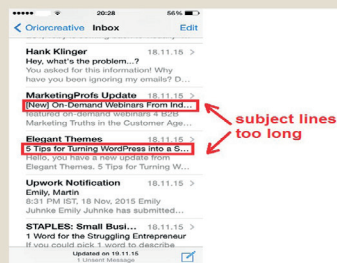
Struktura e-maila:

1. Naslov (subject)
2. Uvod (pozdrav, kompliment ili ljubaznost)
3. Sadržaj (razlog za vašu e-mail poruku, poziv na djelovanje)
4. Završetak
5. Pozdrav/potpis



21

Naslov (subject)



Izvor slike: <https://squirreldigitalmarketing.com/blog/open-rates-subject-line-tricks/>

- Bitan i uvijek ga morate napisati
- Dovoljne su tri riječi u naslovu
- Ne pišite VELIKIM SLOVIMA → *spam*
- Bez skraćunica
- Smislen naslov, bez *smajlića*, ej, pozdrav i sl.



Uvod

- Uvod mora biti kratak te ukazivati na namjeru poruke.
- Pismo otvorite nekim uobičajenim ljubaznim pozdravom (Poštovani gospodine direktore, Poštovana gospođo Anić, Cijenjeni, Dragi Igore, Draga Ivana...), uz određeni kompliment ili iskazanu ljubaznost.
- Uvijek „persirajte“: Vi, Vama, Vašem.
- Ako se prvi put obraćate, kratko se predstavite (sebe i/ili svoj poslovni subjekt).
- Kada odgovarate na poruke, izbjegavajte šablonske poruke te se svakomu obratite osobno, pristupačno i poslovno.



Sadržaj

- Jasan, kratak i nedvosmislen
- Ponudite razlog vaše e-mail poruke te ih pozovite na djelovanje (ohrabrite ih da vam odgovore).
- Stvorite preglednost pomoću odlomaka.
- Koristite brojeve ili *bullets* i po potrebi **boldirajte** važno u poruci.
- Koristite načelo „obrnute piramide“.
- Uvijek koristite pune izraze i pune riječi, jer bi skraćenice mogle drugu stranu zbuniti ili dovesti u neugodnu situaciju.



Završetak

- Cilj je naglasiti bit samoga sadržaja i zaokružiti cjelinu poruke. Najvažnije ponovite na kraju.
- Primjeri dobrih završnih dijelova uključuju:
 - Hvala Vam na Vašoj pomoći u svezi s ovim.
 - Radujem se što ću čuti Vaše mišljenje.
 - Javite mi ako imate kakva pitanja.
 - Nadamo se da ćete uspjeti odrediti sadržaj unaprijed i prihvatiti naše prijedloge koji su od obostrane koristi.

Izvor: <https://business.tutsoplus.com/hr/articles/how-to-write-clear-and-professional-emails--cms-20939>



25

Pozdrav

- nezaobilazni dio poruke
- izbjegavati skraćenice i druge neprofesionalne pozdrave (Lp, Pozz, Živjeli...)
 - Primjeri:
 - Srdačan pozdrav
 - Primite srdačan pozdrav
 - Sa štovanjem
 - Hvala
 - ...



26

Potpis

- kratak način za dijeljenje informacija (nikako duži od četiri linije)
- Vaš potpis treba sadržavati:
 - vaše ime i titulu
 - kontakt informacije, poveznicu na prikaz profila vašeg poslovnog subjekta ili vas osobno



27

Savjeti/pravila

- e-mail treba biti kratak, jednostavan i razumljiv ciljnoj publici
- sadržaj e-maila treba biti formalan te ga prilagoditi čitatelju
- kod odgovora uvijek uključite prethodne poruke (*thread*)
- dodajte praznu liniju između odlomaka
- stavite drugu stranu u „zamku” predlažući sljedeći korak:
 - Jeste li slobodni za sastanak u četvrtak u 10 sati?



- uvijek provjerite s primateljem slaže li se da im pošaljete veći privitak te uvijek naglasite privitak kada ste ga poslali
- ne komentirajte povjerljive podatke
- ne može se sve riješiti e-mailom
- provjera prije slanja
- ne „dosadivati“



Što izbjegavati?

- VELIKA SLOVA
- uporabu akronima, viceva, žargona...
- kratice, objasnite teške i nepoznate pojmove
- ne slati e-mail ako ste ljuti ili u žurbi

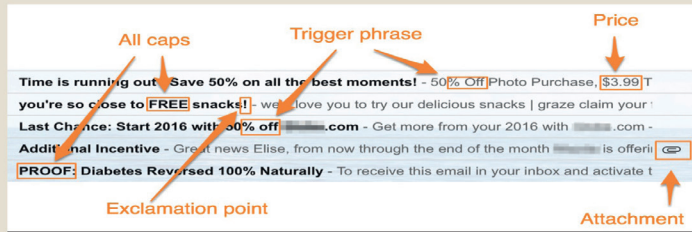


Zbog čega vaše poruke završavaju u neželjenoj pošti?

- Upotrebljavanje znakova valute (€, \$), postotaka i riječi poput *cheap, free, now only, one time, special promotion*.
- Naslov poruke je napisan samo VELIKIM TISKANIM SLOVIMA.
- Pretjerana uporaba uskličnika i upitnika.
- Dodavanje priloga – savjet: umjesto priloga, radije pozovite svoje kupce na *landing page*.
- Previše slika u usporedbi s tekстом.
- Uporaba različitih stilova i veličine fonta u pojedinim rečenicama.

Izvor slike i teksta: <https://amind.hr/kako-da-vas-uvodni-email-bude-jos-bolji/>
yesware.com





Izvor slike i teksta: <https://smind.hr/kako-da-vas-uvodni-email-bude-jos-boji/>



Poslovno pregovaranje

Izvori:

1. Cohen, S. (2014.), *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*, Mate, Zagreb
 2. Segetlija, Z. (2009.), *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
 3. Tomašević Lišanin, Marija (2010.), *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb
 4. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019.), *Principi prodaje i pregovaranja*, Sveučilište u Zagrebu, EFZG.
 5. Tomašević Lišanin, M. (2010), *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*, HUPUP, Zagreb
 6. Tudor, G. (2009). Veliki poslovni pregovori, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- ... + strana literatura



Čimbenici uspješnosti u pregovaranju

Redni broj	Stupanj značaja čimbenika	Čimbenik uspjeha
1.	skoro nevažno	<ul style="list-style-type: none"> • korištenje agencije, prijetele, nadmoć; • dobar izgled i simpatična završnica;
2.	malo važno	<ul style="list-style-type: none"> • povjerenje u ljude i osobna korektnost; • spremnost na suradnju i kompromis; • razumijevanje politike, genet. stanja, znakova (verbalni govor);
3.	dosta važno	<ul style="list-style-type: none"> • hijerarhijski položaj pregovarača; • upornost i borbenost;
4.	važno	<ul style="list-style-type: none"> • vještina debatiranja; • otvorenost za naći mišljenja i prijedloge; • pregovaračko iskustvo; • sposobnost vođenja i rada u grupi; • usvajanje tihih emocija;
5.	posebno važno	<ul style="list-style-type: none"> • samokontrola; • vještina uočavanja, analize i rješavanja problema; • sposobnost donositi pravih odluka; • strpljivost i postupnost; • sposobnost izvjeravanja i negovaranja; • kompletnost osobe pregovarača; • opća inteligencija;
6.	presudno važno	<ul style="list-style-type: none"> • sposobnost slikanja; • sposobnost govorničtva; • sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti;
7.	dragocjeno	<ul style="list-style-type: none"> • stručno znanje o pregovaračkoj materiji; • instanciranje i priprema za buduću pregovora

Izvor: Tudor, G. (1992). *Kompletni pregovarač – uspjesi poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP Consult, str. 68 – 70.

Izvor: Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti, *Economic research – Ekonomska istraživanja*, 21 (4), str. 71



Kada „ne pregovarati“?

- Kada postoje izgledi da sve izgubite.
- Kada poslujete punim kapacitetom, a kupci traže popust na cijenu.
- Kada se pred vas stavljaju neetični, nelegalni ili moralno neprihvatljivi zahtjevi.
- Kada vam nije stalo/nemate što dobiti.
- Kada ste u vremenskoj stisci.
- Kada druga strana ne djeluje u dobroj vjeri.
- Kada čekanje može popraviti vašu poziciju.
- Kada niste dovoljno spremni.

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, str. 435



Kako povećati pregovaračku moć?

Izvori pregovaračke moći:

1. rezervne opcije
2. informacije
3. raspoloživo vrijeme
4. dodatni izvori moći (iniciranje kontakata, mjesto susreta, vrijeme čekanja, darovi, korištenje fizičkoga prostora, raspored sjedenja, broj suradnika, dodirivanje i kontakt očima, oslovljavanje, dob, spol i izgled, vrijeme reakcije, poznanstva, autorstvo ugovora...)

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb (poglavlje 14.2.)



Solo vs timsko pregovaranje

	Prednosti	Nedostaci
<i>Solo</i> pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> • Lakše vođenje, manevriranje • Brže pregovaranje • Manji „troškovi“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Manja kreativnost • Nemogućnost djelovanja u nepredviđenim situacijama
Timsko pregovaranje	<ul style="list-style-type: none"> • Različite stručnosti • Podjela zaduženja • Skupno znanje → veća kreativnost • Međusobno pomaganje → manja šansa za „glupe“ pogreške • Psihološki dojam veličine • Veće mogućnosti izmjene 	<ul style="list-style-type: none"> • Otežana komunikacija • Više vremena za postizanje sporazuma • Skuplje • Međusobno različita mišljenja • Velika uloga i odgovornost vode tima

Izvori: Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb (poglavlje 14.5.)
Tudor, G. (2009). *Veliki poslovni pregovori*, M.E.P. d.o.o., Zagreb (str. 147 – 150)



Etape pripreme za pregovore

Nakon donošenja odluke o samostalnom ili timskom pregovaranju, prelazi se na pripremu za prodajne pregovore, odnosno prodajni susret:

1. utvrđivanje pregovaračkih ciljeva
2. utvrđivanje strategije pregovaranja
3. izbor taktike pregovaranja

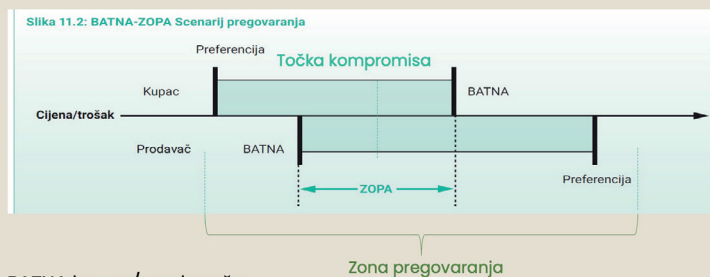


Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva

Prije odlaska u pregovore važno je ustvrditi što su:

1. *Osnovni ciljevi*, odnosno minimalni zahtjevi prodavača (npr. minimalna cijena), bez čijega ispunjenja nije spreman trgovati.
2. *Optimalni ciljevi*, odnosno realni ciljevi - uvjeti za koje prodavač vjeruje da će se prodajom postići, a sastoje se od ispunjenja osnovnih ciljeva uz još „nešto bolje“ od toga.
3. *Željeni ciljevi* ili maksimum koji prodavač može očekivati u najboljem mogućem ishodu pregovora (npr. najviša cijena na tržištu). Obično prodavanje počinje ovom vrstom ciljeva, što onda postaje svojevrsnom referentnom vrijednošću u daljnjim dogovorima.

Izvor: Tomasević Lišanin, M., i dr. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Sveučilište u Zagrebu, EFZO (poglavlje 11.4.2.)

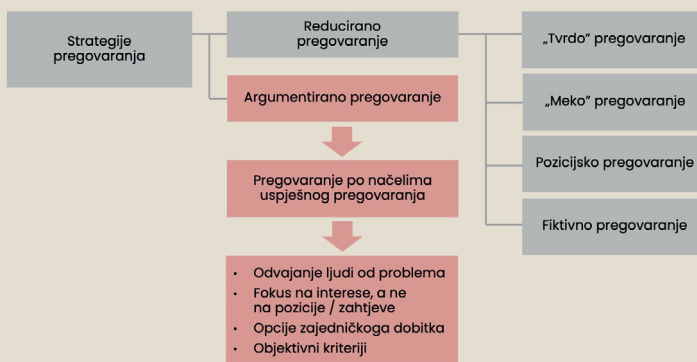


BATNA kupca/prodavača
Zona pregovaranja
Točka kompromisa
ZOPA

Izvor: Tomasević Lišanin, M., i dr. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Sveučilište u Zagrebu, EFZO (poglavlje 11.4.2.)



Strategije pregovaranja



Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50



Tvrdo pregovaranje

Što je?	Kada se koristi?	Kako izbjeći?
<ul style="list-style-type: none"> • cilj; dobiti sporazum uz jednostrano zadovoljavanje potreba • neproduktivan stil pregovaranja • ugroženi dugoročni poslovni interesi i povjerenje • dobra za obranu donjega praga prihvatljivog kompromisa 	<ul style="list-style-type: none"> • kada nekomu situacija ide u prilog; pravo jačega • kada netko ima takav karakter, osobnost • kada kod nekoga prevladava poslovni egoizam • kada se načinom pregovaranja želi prikriti stručna i taktička priprema 	<ul style="list-style-type: none"> • kontra potezima šokirati suprotnu stranu; zahtjevima ili snagom • tijekom pregovora držati pod kontrolom • pravodobnim upozorenjem partneru da ne prihvaćamo takvo pregovaranje

Primjer: Scandal TV series (2013), <https://www.youtube.com/watch?v=WCOx8ZFSJo>
 Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50-52



Pozicijsko pregovaranje

Što je?	Kada se koristi?	Kako izbjeći?
<ul style="list-style-type: none"> • Najčešći oblik pregovaranja. • Kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije. • Razlog nastanka: preuranjeno postavljanje zahtjeva. • „Tvrdo“ pregovaranje kod kojega se brane vlastiti interesi i zahtjevi. 	<ul style="list-style-type: none"> • „traži više - dobij dovoljno“ • „kazna za neupućene“ • „provokacija“ • „druga runda“ • „osiguranje“ • „monopol“ • „trošenje vremena“ • „odbacivanje“ • bez posebnog taktičkog poteza 	<ul style="list-style-type: none"> • krenuti s više varijanti • ne priznati preuranjene zahtjeve • ponuditi nepovoljno kontra rješenje • tražiti alternative • uzeti stanku • promijeniti neke od stavki pregovora

Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50-52
 Primjer: Erin Brockovich (2000), <https://www.youtube.com/watch?v=5t0WcauVc0k>



Meko pregovaranje

Što je?	Zašto se koristi?	Kako izbjeći?
<ul style="list-style-type: none"> • cilj je sporazum sam po sebi, te razvoj dobrih odnosa • glavna obilježja: <ul style="list-style-type: none"> • nedovoljno inzistiranje na osobnim interesima • tolerancija tuđih potreba • spremnost na izbjegavanje spornih tema • pretjerana susretljivost kod diskutabilnih točaka • kompromisna rješenja • izgradnja odnosa na temelju dobronamjernosti 	<ul style="list-style-type: none"> • postiče se sporazum • pružaju se mogućnosti trajnije suradnje • postiže se uzajamna tolerancija i dobra taktička svojstva 	<p>Ne treba:</p> <ul style="list-style-type: none"> • odmah prihvatiti ponudeno • odmah se povlačiti • nuditi ustupak već kod prvog zastoja • drugima vjerovati bespogovorno • otkrivati se potpuno • težiti prijateljstvu <p>Treba:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tražiti više • oduprijeti se pritisku • pustiti da se stvar zategne kad mora • pričekati da protivnik prvi popusti

Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50-52
 Primjer: Friends, <https://www.youtube.com/watch?v=aBz6ZTml46c>

Fiktivno pregovaranje

Što je?	Kada se koristi?	Kako izbjeći?
<p>Cilj: uporaba taktičkih poteza da se izbjegne postizanje sporazuma i njegova provedba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • odgađanje susreta, uz držanje partnera u pripravnosti • neproduktivno trošenje vremena • bježenje od konkretizacije • ograđivanje pregovarača • davanje nejasnih uvjeta 	<ul style="list-style-type: none"> • stalno kontroliranje pregovaračke strane • upotrijebiti rezervno rješenje • neutralizirati korist pregovaračke strane • navući protivnika da se otvori

Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50-52
 Primjer: Monty Python, <https://www.youtube.com/watch?v=-217x59Cq8>



Principijelno pregovaranje

Što je?	Ciljevi	Ne izbjegava se!
<ul style="list-style-type: none"> • teži cjelovitom poslovnom i ljudskom odnosu (u odnosu na tvrdo, pozicijsko i meko pregovaranje) • <i>fer</i> odnos, usmjeren na problem, asertivan pristup • temelji se na najboljim strategijama rješavanja sukoba među ljudima i „strategiji suradnje“ i „strategiji dvostrukih pobjednika“ (<i>win-win</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitetan sporazum • racionalan utrošak resursa • prinos dobrim međuljudskim odnosima • najšira moguća rješenja • neočekivana zajednička rješenja • optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja • pouzdana provedba 	<ul style="list-style-type: none"> • Temelji se na četirima točkama: • odvojiti ljude od problema • fokus na interese, a ne na poziciju • stvoriti bolje opcije za zajednički dobitak • ustrajati na objektivnim kriterijima

Izvor: Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 50-52
 Primjer: Jobs (2013), <https://www.youtube.com/watch?v=4YPRW8Vf08E>



Taktike pregovaranja

Pregovaračke taktike prodavača	Pregovaračke taktike kupca
<ul style="list-style-type: none"> • dobar ili loš dečko • niske lopte • pokusni balon • manipuliranje tišinom • pisana riječ • uzmi ili ostavi • kompromis • konačna ponuda 	<ul style="list-style-type: none"> • obećavajuća budućnost • ograničene ovlasti • ograničen proračun • taktika odvlačenja pozornosti • pritisak rokova • pobiranje vrhnja

Izvor: Tomašević Lišanin, M. i dr. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja* Sveučilište u Zagrebu, EFZG (poglavlje 11.5. i 11.6.)



Pregovarački susret – koraci

1. početak susreta i opuštanje atmosfere
2. dnevni red
3. iznošenje osobnih stajališta i donošenje prijedloga
4. postavljanje pitanja i praćenje situacije
5. kreativnost u pronalaženju prihvatljivih rješenja
6. razmjena ustupaka
7. aktivnosti nakon postignutoga sporazuma

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, (Poglavlje 16)



Primjer zadatka – pregovaračka situacija

1. Pripremiti pregovaračku situaciju sa svim potrebnim informacijama – kratak opis svake strane, potrebe obje strane, koji su uvjeti potencijalne suradnje (radi se na stvarnim poslovnim subjektima).
2. Priprema za zadatak – proučavanje literature, istraživanje uključenih strana u pregovaračku situaciju.
3. Nakon pripreme koja iziskuje više vremena popunjava se obrazac (sljedeći *slide*).
4. Pregovaranje.



Korak 1: Logistika pregovaračkog susreta		
Lokacija:		
Odjelovanje:		
Plan sjedenja:		
Ostalo:		

Korak 2: Uloge i vještine u timu		
Objasnite uloge u svom timu (vođa, desna ruka, zapsničar...); tko je za što zadužen i koje su njihove odgovornosti		

Korak 3: Interesi pregovaračkih strana		
Vaši interesi	Interesi druge strane	Zajednički interesi

Korak 4: Pregovarački ciljevi		
Osnovni ciljevi:		
Optimalni ciljevi:		
Željeni ciljevi:		

Korak 5: Razrada vaše pregovaračke strane		
SWOT analiza:	Snage	Slabosti
	Prilike	Prijetnje
Strategije pregovaranja:		
Taktike pregovaranja:		

Korak 6: Razrada druge pregovaračke strane		
SWOT analiza:	Snage	Slabosti
	Prilike	Prijetnje

Primjer zadatka – pregovaračka situacija

Što nauče?

- kako podijeliti uloge u timu, kako funkcionirati u timu
- koliko je bitna priprema (80% posla)
- kako postaviti ciljeve, strategije, taktike
- prođu sve korake pregovaračkog susreta
- rade na stvarnim poslovnim subjektima
- kako improvizirati u pregovaračkim situacijama



Literatura

1. Bovee, C. L., Thill, J. V. (2012.), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE d.o.o., Zagreb
2. Caron, A. H., Hwang, J. M., Brummans, B. H. J. M. and Caronia, L. (2013.), *Business writing on the go: How executives manage impressions through e-mail communication in everyday work life*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18 No. 1, pp. 8. - 25.
3. Cohen, S. (2014), *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*, Mate, Zagreb
4. Fox, R. (2006.), *Poslovna komunikacija*. Drugo dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada i Pučko učilište, Zagreb
5. Knapp, M. L., Hall, J. A. (2010.), *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Zagreb
6. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008.). *Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti*, Economic research – Ekonomska istraživanja, 21 (4), str. 62. – 81.
7. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Martin, J. S., Chaney, L. H. (2012.), *Global Business etiquette: A Guide to International Communication and Customs*, 2nd edition, Praeger, California
9. Segetlija, Z. (2009.), *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
10. Tomašević Lišanin, Marija (2010.), *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb
11. Tomašević Lišanin, M. (2010.), *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*, HUPUP, Zagreb
12. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019.), *Principi prodaje i pregovaranja*, Sveučilište u Zagrebu, EFZG
13. Tomić, Z., Jugo, D. (2021.), *Temelji međuljudske komunikacije*, Sveučilište u Mostaru, SYNOPSIS d.o.o. Zagreb i Edward Bernays University College Zagreb
14. Tudor, G. (2009.), *Veliki poslovni pregovori*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

Upotrijebljeni internetski izvori za izradu prezentacije kolegija

1. http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/KV_1.Predavanje_Pojam-razvoj-vrste-komunikacije_FERIT_2021.pdf
2. <https://business.tutsplus.com/hr/articles/how-to-write-clear-and-professional-emails--cms-20939>
3. <https://smind.hr/kako-da-vas-uvodni-email-bude-jos-bolji>
4. <https://squirreldigitalmarketing.com/blog/open-rates-subject-line-tricks/>
5. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341>



Projektni menadžment

Projekti

Projekt je privremeni pothvat kreiran za postizanje određenoga cilja. Postoji nekoliko ključnih karakteristika koje određuju projekt. To uključuje:

- Privremeno: Projekt ima određeni datum početka i završetka i ne traje beskonačno. Kraj projekta je u trenutku ispunjavanja projektnih ciljeva, kada postane očito da se ciljevi ne mogu ostvariti ili kada prestane postojati potreba za projektom. Također, privremenost određuje potrebu za projektom na privremenoj osnovi, privremenu organizaciju i upravljačku strukturu projekta, kao i ograničeno trajanje projekta.
- Jedinstven: Projekt je jednokratni napor osmišljen za stvaranje jedinstvenoga rezultata, kao što je novi proizvod, usluga ili sustav.
- Orijentiran na cilj: Projekt se provodi radi postizanja određenog cilja.
- Planirano: Projekt se pažljivo planira, s određenim rokovima, prekretnicama i rezultatima.
- Ograničeni resursi: Projekt je obično ograničen odrednicama poput resursa, kao što su vrijeme, novac ili osoblje. Jedan od ograničavajućih čimbenika je dostupan proračun, što uključuje financijske resurse, materijale i ljudske resurse. Kupac ili korisnik projektne isporuke očekuje određenu razinu funkcionalnosti i kvalitete. Svaki projekt ima svoju specifikaciju, odnosno opseg rada. Promjena bilo kojeg ograničavajućeg čimbenika projekta, kao što su obim, kvaliteta, resursi, troškovi i vremenski okviri, može utjecati na ostale elemente, što može narušiti ravnotežu cijeloga projekta.

Konačno, projekt se može odrediti kao privremeni zadatak koji poduzeće izvodi s ciljem stvaranja jedinstvenoga rezultata. Ovdje 'privremeni' znači da taj zadatak ima točno određen početak i kraj, dok 'jedinstven' znači da se rezultat toga rada razlikuje od bilo čega što je to poduzeće proizvelo. Ova definicija odvajaju projekt od

redovnih operacija poduzeća koje se nastavljaju kontinuirano (kao što su obrada narudžbi kupaca, financijske aktivnosti i sl.).

Projekti se razlikuju po veličini i složenosti te ih mogu provoditi pojedinci ili timovi. Svaki se projekt sastoji od niza aktivnosti koje se izvode prema određenom rasporedu. Ključna karakteristika aktivnosti u projektu je njihova jedinstvenost: obuhvaćaju specifičan opseg posla, redoslijed izvršavanja i zahtijevaju resurse specifične za taj projekt i ne ponavljaju se u drugim projektima. Za razliku od rutinskih poslovnih procesa, aktivnosti u projektu često su složene. Međusobna povezanost aktivnosti odražava se u njihovim logičkim ili tehnološkim odnosima. U slučaju većih projekata, često ih je moguće podijeliti na manje dijelove, potprojekte, koji su sami po sebi projekti, što olakšava upravljanje njima.

Ishod projekta može biti proizvod koji se može izmjeriti i samostalna cjelina ili dio veće cjeline; usluga koja obuhvaća poslovne funkcije koje podržavaju proizvodnju; rješenje za upravljanje rizicima; ili dokumentacija koja bilježi rezultate ili posljedice. Postoji mnogo različitih vrsta projekata, uključujući građevinske, projekte razvoja softvera, marketinške kampanje i istraživačke projekte. Bez obzira na vrstu, uspješno upravljanje projektom uključuje pažljivo planiranje, komunikaciju, suradnju i provedbu.

VJEŽBA 1. Zašto projekti ne uspijevaju?

Podijelite polaznike u skupine i zamolite ih da naprave listu razloga zašto projekti ne uspijevaju (10 min).

Nakon toga skupine predstavljaju razloge zašto projekti ne uspijevaju i daju primjere svojih neuspjelih projekata.

Ciljevi projekta su specifični ciljevi koje projektni tim želi postići unutar određenoga vremenskoga okvira. Ovi ciljevi pomažu timu da se usredotoči na ono što treba postići i služe kao vodič za mjerenje napretka i uspjeha. Dobro utvrđen skup projektnih ciljeva može pomoći osigurati usklađenost tima i rad prema zajedničkom cilju. Kada razvijate ciljeve projekta, važno je osigurati da su:

- konkretni: jasno odredite što očekuje postići.
- mjerljivi: uspostavite metriku za praćenje napretka i uspjeha.
- dostizni: osigurajte da su ciljevi realni i dostizni s obzirom na raspoložive resurse i ograničenja.

- relevantni: uskladite ciljeve s općim ciljevima projekta i poslovnom strategijom.
- vremenski ograničeni: postavite vremenski okvir za postizanje ciljeva.

Primjeri ciljeva projekta mogu uključivati lansiranje novoga proizvoda do određenoga datuma, poboljšanje ocjena zadovoljstva kupaca, smanjenje troškova za određeni postotak ili povećanje prihoda od prodaje. Postavljanjem jasnih ciljeva projekta tim može ostati usredotočen i motiviran te može mjeriti napredak prema postizanju željenih rezultata.

Upravljanje projektom

Upravljanje projektom je proces planiranja, organiziranja i kontrole resursa (npr. ljudi, materijala i proračuna) za postizanje specifičnih ciljeva unutar određenoga vremenskoga okvira. To je ključan aspekt poslovnoga i organizacijskoga uspjeha, jer pomaže osigurati da su projekti dovršeni na vrijeme, unutar proračuna i željene kvalitete.

Učinkovito upravljanje projektima zahtijeva vještine vođenja, izvrsnu komunikaciju i sposobnost upravljanja složenim projektima s višestrukim dionicima i konkurentskim prioritetima. Slijedeći strukturirani pristup upravljanju projektima, organizacije mogu osigurati da njihovi projekti budu uspješno dovršeni, na vrijeme i unutar proračuna.

Postoje mnoge moguće projektne prepreke koje se mogu pojaviti tijekom provedbe te je potrebno obratiti pozornosti na njih tijekom upravljanja. Evo nekoliko uobičajenih primjera: nedostatak jasnoće; ograničeni resursi; neadekvatno planiranje; prekidi u komunikaciji; otpor promjenama; tehničke poteškoće; vanjski čimbenici, itd. Ovo je samo nekoliko primjera projektnih prepreka koje se mogu pojaviti. Važno je rano utvrditi potencijalne prepreke i razviti strategije za njihovo ublažavanje da bi se povećala vjerojatnost uspjeha projekta.

Projektni dionici

Interesne skupine ili dionici (poznati kao *stakeholders*) u okviru projekta predstavljaju pojedince i organizacije koji sudjeluju u projektu ili na čije interese izvođenje projekta ili njegovo dovršavanje može na neki način utjecati.

Dionici projekta su pojedinci ili skupine koji imaju interes u ishodu projekta. To može uključivati sponzore projekta, klijente, članove tima, dobavljače, regulatore i druge dionike na koje mogu utjecati ishodi projekta. Upravljanje dionicima kritičan je aspekt upravljanja projektom, jer su njihova podrška i suradnja ključni za uspjeh projekta.

Interesne skupine mogu značajno utjecati na ishode i izvedbu projekta, bilo pozitivno ili negativno. Pozitivno orijentirane osobe i organizacije obično podržavaju uspješnu provedbu projekta jer to služi njihovim interesima, dok negativne vide uspješnu provedbu projekta kao nešto što bi moglo negativno utjecati na njihove osobne interese. Evo nekoliko koraka za učinkovito upravljanje dionicima projekta:

- utvrdite dionike: prvi korak je odrediti sve dionike koji imaju interes za projekt. To se može učiniti provođenjem analize dionika da bi se razumjeli njihovi interesi, brige i potencijalni utjecaj na projekt.
- odredite prioritete dionika: nakon što ste utvrdili dionike, odredite im prioritete na temelju njihove razine interesa i utjecaja na projekt. To će vam pomoći da odredite razinu angažmana i komunikaciju potrebnu za svakog dionika.
- razvijte plan upravljanja dionicima: razvijte plan koji opisuje kako ćete surađivati sa svakim dionikom, koje informacije će dobiti i koliko često će ih primati. To će osigurati da dionici budu informirani tijekom cijeloga projekta i da mogu dati svoje mišljenje i povratne informacije kada je to potrebno.
- redovito komunicirajte: komunikacija je ključna za učinkovito upravljanje dionicima. Redovito obavještavajte dionike o napretku projekta, rizicima i problemima te im pružite priliku za davanje povratnih informacija i postavljanje pitanja.
- rješavanje problema i problema: budite proaktivni u rješavanju problema i problema dionika. To će pomoći u izgradnji povjerenja i kredibiliteta kod dionika i osigurati da se njihove potrebe riješe.
- upravljajte očekivanjima: budite jasni o tom što projekt može, a što ne može isporučiti i u skladu s tim upravljajte očekivanjima dionika. To će pomoći osigurati da dionici budu zadovoljni rezultatima projekta.
- učinkovitim upravljanjem dionicima projekta voditelji projekta mogu osigurati da je projekt usklađen s potrebama i očekivanjima dionika, što dovodi do veće podrške, suradnje i konačno uspjeha projekta.

Životni ciklus projekta

Proces upravljanja projektom obično uključuje sljedeće korake:

1. iniciranje: projekt je određen i utvrđeni su njegovi ciljevi, opseg i dionici.
2. planiranje: izrađuje se projektni plan, uključujući vremenski raspored, proračun, raspodjelu resursa i plan upravljanja rizikom.
3. izvršenje: projektni plan se provodi, a projektni tim radi na postizanju ciljeva projekta.

4. praćenje i kontrola: napredak se prati i prema potrebi se unose prilagodbe u plan projekta da bi se projekt održao na pravom putu.
5. završetak: projekt je dovršen i provodi se postprojektna evaluacija da bi se procijenio uspjeh projekta i identificirala sva područja za poboljšanje.

Prvi korak u upravljanju projektom je određivanje ciljeva projekta, opsega i rezultata. To uključuje utvrđivanje onoga što treba postići i koji će resursi biti potrebni za postizanje željenoga rezultata. Voditelj projekta također će morati uspostaviti vremenski okvir za dovršetak, sa svim prekretnicama ili kontrolnim točkama za praćenje napretka. U ovoj se etapi utvrđuje poslovni problem te se izrađuje prijedlog mogućih rješenja. Čim je odobren prijedlog rješenja, inicira se projekt da bi ostvario ponuđeno rješenje.

Nakon što je projekt određen, sljedeći je korak sastavljanje projektnoga tima i raspodjela resursa u skladu s tim. Određuju se ciljevi, struktura projekta i imenuje voditelj projekta koji počinje „regrutirati” tim ljudi i osigurava projektni ured. To uključuje utvrđivanje vještina i stručnosti potrebnih za uspješno dovršenje projekta i dodjeljivanje uloga i odgovornosti članovima tima. Voditelj projekta morat će jasno komunicirati s timom da bi osigurao da svi razumiju svoje uloge i odgovornosti te da su usklađeni s ciljevima projekta.

Etapa planiranja uključuje:

- projektni plan s naglaskom na aktivnosti, zadaće i vremenske okvire
- plan resursa koji navodi potreban rad, opremu i materijal
- financijski plan koji analizira troškove rada, opreme i materijala
- plan kvalitete koji određuje ciljeve vezane uz kvalitetu i sredstva za mjerenje te ciljeve
- plan upravljanja rizicima koji ističe potencijalne rizike i strategije za njihovo smanjenje
- plan prihvatanja koji navodi kriterije kojih se svi moraju pridržavati prema zahtjevu naručitelja
- komunikacijski plan koji opisuje potrebne informacije koje trebaju biti predstavljene naručitelju
- plan nabave koji identificira proizvode koji se trebaju koristiti iz vanjskih izvora

Tijekom etape izvršenja, voditelj projekta će pratiti napredak u odnosu na plan i izvršiti sve potrebne prilagodbe da bi osigurao da projekt ostane na pravom putu. To uključuje praćenje statusa zadataka, praćenje proračuna i korištenja resursa te

prepoznavanje i ublažavanje svih rizika ili problema koji se pojave. Ova faza podrazumijeva implementaciju planova donesenih tijekom faze planiranja. Dok se svaki plan posebno ostvaruje, poduzima se čitav niz procesa i instrumenata dizajniranih u svrhu kontrole. Ovim se instrumentima nadgleda ispunjenje ciljeva koji trebaju biti ostvareni projektom. Oni uključuju identificiranje promjena, rizika i mjerenje svih varijabli ostvarenih tijekom projekta u odnosu na zahtjeve naručitelja. Kad su ostvarene varijable prihvatljive naručitelju, projekt je spreman za završnu fazu.

Na kraju projekta voditelj će provesti postprojektnu evaluaciju da bi procijenio uspjeh projekta i identificirao sve naučene lekcije za buduće projekte. Ova će evaluacija organizaciji pomoći identificirati područja za poboljšanje i osigurati da su ishodi projekta usklađeni s općim ciljevima organizacije.

U tablici 1 prikazana je usporedba potencijalnih etapa u životnom ciklusu različitih projekata. Točan broj i nazivi pojedinih faza mogu varirati, ovisno o industriji u kojoj se projekt provodi, pa čak i unutar iste industrije.

TABLICA 1: Primjeri životnih ciklusa projekata u različitim gospodarskim sektorima

Inženjering	Proizvodnja	Računalno programiranje	Građevina
<ul style="list-style-type: none"> · Pokretanje · Definiranje · Provođenje · Završetak 	<ul style="list-style-type: none"> · Oblikovanje · Priprema · Proizvodnja · Završavanje · Završno ispitivanje 	<ul style="list-style-type: none"> · Koncipiranje · Planiranje · Definiranje i dizajniranje · Implementacija · Konverzija 	<ul style="list-style-type: none"> · Planiranje, prikupljanje podataka, procedure · Studije i osnovni proračuni · Glavna revizija · Detaljna izrada proračuna · Usklađivanje · Izgradnja · Testiranje i primopredaja

Izvor: Kerzner, 2003: 72.

Računalna podrška upravljanju projektima

Softver za upravljanje projektima koristi se iz nekoliko razloga, uključujući:

- Centraliziranu komunikaciju: softver za upravljanje projektima pruža centraliziranu platformu na kojoj članovi tima, dionici i klijenti mogu međusobno komunicirati, dijeliti ažuriranja projekta i surađivati na zadacima.
- Upravljanje zadacima i resursima: softver za upravljanje projektima omogućuje voditeljima projekata dodjeljivanje zadataka, praćenje napretka, upravljanje resursima i praćenje vremenskih okvira projekta, osiguravajući da projekt ostane na pravom putu i unutar proračuna.
- Upravljanje rizikom: softver za upravljanje projektima može pomoći u prepoznavanju potencijalnih rizika i problema, omogućujući voditeljima projekta da poduzmu proaktivne mjere za njihovo ublažavanje.
- Upravljanje dokumentima: softver za upravljanje projektima pruža centralizirano spremište za sve dokumente povezane s projektom, kao što su projektni planovi, dokumenti zahtjeva i projektni dokumenti, što olakšava pristup i dijeljenje informacija s članovima tima i dionicima.
- Izvješćivanje i analitiku: softver za upravljanje projektima generira izvješća i analitiku koja pruža uvid u napredak projekta, kao što su stope dovršenosti, iskorištenost resursa i potrošnja proračuna, pomažući voditeljima projekta da donesu informirane odluke i poduzmu korektivne mjere prema potrebi.
- Suradnju i timski rad: softver za upravljanje projektima promiče suradnju i timski rad među dionicima projekta, olakšavajući im zajednički rad prema zajedničkim ciljevima projekta.

Općenito, softver za upravljanje projektima pomaže pojednostaviti procese upravljanja projektima, poboljšati komunikaciju i povećati učinkovitost, što u konačnici dovodi do boljih ishoda projekta.



Projekt

- Jedna jedinica
- Mnogo povezanih aktivnosti
- Različito planiranje proizvodnje i kontrola zaliha
- Oprema opće namjene
- Visoke vještina rada
- Ima kraj i početak
- Provodi se da bi zadovoljio ciljeve
- Obično se provodi timski
- Ima ograničene resurse i vrijeme



Što je projekt?

- Privremena i prilagođena inicijativa
- Sastoji se od manjih zadataka i aktivnosti koje se moraju koordinirati i dovršiti da bi se cijela inicijativa završila na vrijeme i unutar proračuna.



4

Projekti - primjer

- Nova naftna platforma
- Nova vjetroelektrana
- Izgradnja kuće
- Proslava rođendana
- Pisanje zadaće



5

Upravljanje projektima

Proces koji pomaže isporučivanje projekta:

- na vrijeme
- u skladu s proračunom
- u skladu sa željenom kvalitetom

Uz što je moguće manje neugodnih iznenađenja.

Povezan s planiranjem i kontrolom projekata.

Osigurava učinkovitu i djelotvornu uporabu resursa organizacije.



6

Etape upravljanja projektima

Definiranje – Odlučivanje što se mora napraviti

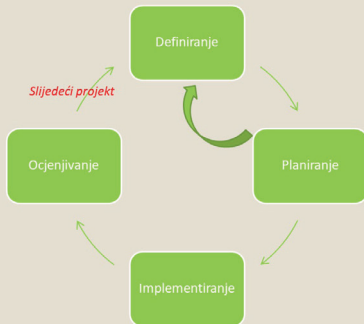
Planiranje – Odlučivanje kako će se napraviti

Implementiranje – Provođenje

Ocjenjivanje – Učenje iz onoga što je napravljeno



Proces upravljanja projektom



Planiranje, planiranje, planiranje
i ponovno planiranje.

To je tajna uspjeha.

Nemojte žuriti u akciju.



Vježba: Zašto projekti ne uspijevaju?

Napravite listu razloga zašto projekti ne uspijevaju (10 minuta)

Navedite primjere projekata u kojima ste sudjelovali ili ste čuli o njima



Zašto projekti uspijevaju?

- Odličan voditelj projekta
- Dobro planiranje i kontrola
- Predan i sposoban projektni tim
- Snažna orijentacija prema cilju
- Jasni kriteriji uspjeha
- Točna predviđanja troškova
- Dostupnost financiranja
- Nedostatak birokracije
- Snažan "projektni prvak"

Na osnovu studije koju je provela NASA na 850 projekata



10

Projektni prvak

Osoba višeg menadžmenta i utjecaja

Iznimno predana uspjehu projekta

Osnovna potpora za voditelja projekta



Pomaže pri uklanjanju prepreka



Pomaže pri donošenju teških odluka



Umiruje ljude koje ste uznemirili



11

Voditelj projekta

Voditelj projekta treba:

- upotrebljavati dobre procese za upravljanje projektima
- osigurati da ima dobro uravnotežen tim
- podržavati i ohrabriti svoj tim
- zadržavati usredotočenost svih na ciljeve – posebice na vremenu
- raditi blisko s klijentima – i upravljati njihovim očekivanjima
- nadzirati provođenje i poduzimati korektivne aktivnosti
- rješavati probleme i prepreke
- ocjenjivati se ovisno o uspjehu ili neuspjehu projekta



12

Uloga voditelja projekta

Vidljiv i odgovoran za:

- Sve neophodne aktivnosti moraju biti završene na vrijeme
- Izvršenje projekta unutar proračuna
- Izvršenje projekta u skladu s ciljevima kvalitete
- Da ljudi na projektu budu motivirani, vođeni i informirani

Treba biti

- Dobar trener
- Dobar komunikator
- Sposoban organizirati aktivnosti iz različitih područja



Moral i voditelj projekta

Voditelj projekta svaki se dan susreće s donošenjem moralnih odluka.

Etički kôd *The Project Management Institute* za rješavanje problema poput:

- ponude raznih poklona izvođača
- pritisak na „izmjenjivanje“ izvještaja da bi se zamaskiralo kašnjenje
- krivotvorenje izvještaja za utrošeno vrijeme i troškove
- pritisak da bi se kompromitirala kvaliteta rada i ispunjenja predviđenih rokova



Etapa iniciranja projekta

Projektna izjava

Projektne ciljevi i prepreke

Klijentova odluka o počinjanju ili nepočinjanju projekta



Pretpostavke

Pretpostavke pravimo kako bi uštedjeli vrijeme – linija manjeg otpora.

Kako možemo biti sigurni da su točne?

Prošlo iskustvo može biti loš vodič.

Izazovite pretpostavljene prepreke.

Provjerite pretpostavljene potrebe klijenata.

Provjerite pretpostavljenu strukturu nagrađivanja.

Nastavite postavljati pitanja: Tko? Što? Kako? Kada? Koliko? Gdje? Zašto?



16

Kako napraviti pogrešno?

Pravljenje pretpostavki
(*postavljajte pitanja*)

Umišljene prepreke
(uklonite prepreke)



Netočni podaci
(*provjerite činjenice*)

Nedovoljni inputi
(*tražite savjete, stajališta, informacije*)



17

Projektni ciljevi

Specifični CILJEVI, detaljnije nego u projektnoj izjavi klijenta

- provjera i izazovi projektna izjave klijenta da bi se identificirale stvarne potrebe
- program mora biti jednostavan za uporabu
- sve poslovne funkcije moraju biti obuhvaćene
- mogućnost povezivanja s dobavljačima
- opcija povezivanja s mrežnom stranicom i budućim *web* shopom
- smanjenje troškova održavanja
- mogućnost iskorištenja određenih programskih rješenja



18

Prepreke projekta

PREPREKE koje će ograničiti načine kojima se mogu postići ciljevi.

Dobro razmislite o preprekama koje možda nije odredio klijent:

- projekt može početi najranije u roku od tjedna tjedna
- maksimalno pet dana prekida rada na postojećoj platformi
- ne smije biti ometanja rada tijekom implementacije
- maksimalno korištenje postojeće računalne opreme
- moraju se koristiti samo zaposlenici za rad na implementaciji
- nema rada vikendom



Koristi projekta

Materijalne (jednostavno za odrediti)

- povećanje zadovoljstva kupaca
- poboljšanje imidža tvrtke
- priprema za budući rast
- uklanjanje potencijalnih prijetnji
- smanjenje „gnjavaže“

Nematerijalne (teško za odrediti)

- povećanje prodaje
- omogućavanje povećanja prodajne cijene
- smanjenje troškova proizvodnje
- smanjenje cjelokupnih troškova (rashoda)



Troškovi projekta

Materijalni (jednostavni za odrediti)

- neugodnost za kupce
- izgubljena prodaja
- rizik gubitka ako nešto krene loše
- izgubljena reputacija ako nešto krene loše

Nematerijalni (teško za odrediti)

- stvarno potrošen novac
- utrošeno vrijeme zaposlenika
- utrošeno vrijeme uprave
- poremećaj proizvodnje



PRIORITETI: hitno ili bitno?



22

Potvrdite zahtjeve klijenta

Provjerili ste PROJEKTNU IZJAVU i oblikovali detaljne CILJEVE i istražili sve PREPREKE

Obratiti se ponovo klijentu da biste potvrdili da razumijete stvarne ciljeve i prepreke.

Razjasnite sve što nije jasno.

Klijent prvo donosi odluku o početku / obustavi



23

Etapa određivanja projekta



24

Dionici i uključivanje

Svi koji imaju interes u uspjehu/neuspjehu projekta:

- pribavite njihov pristanak
- oni mogu zaustaviti Vaš projekt
- potreban Vam je njihov pristanak za ono što radite

Savjetujte se s njima:

- oni imaju važne informacije, mišljenja ili potrebe
- osigurajte njihovu potporu i pomoć u provedbi projekta



Obavještavajte ih:

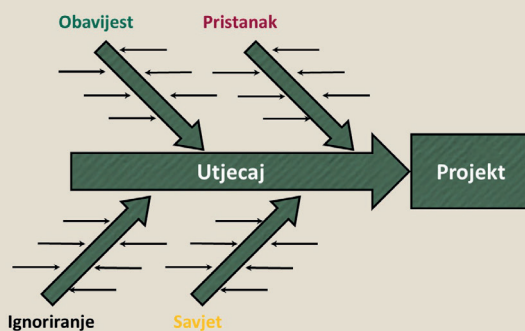
- imaju periferni interes u projektu; obavještavajte ih da se osjećaju uključenima u slučaju da imaju nešto korisno dodati

Ignorirajte ih:

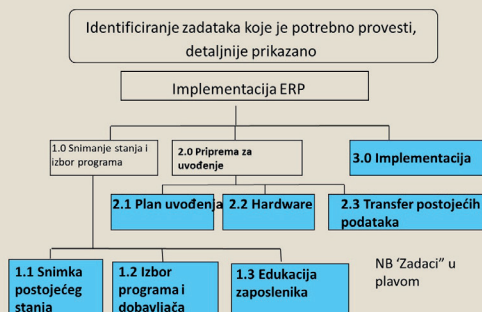
- imaju minimalan interes u projektu; obavijestite ih, reda radi, ako je to jednostavno, a ako nije, ignorirajte ih



ISHIKAWA (FISHBONE) DIJAGRAM



Struktura poslova projekta



Struktura poslova projekta

Razine

1. Projekt
2. Glavni zadatci u projektu
3. Podzadatci glavnih zadataka
4. Aktivnosti koje treba provesti



Lista zadataka za projekt implementacija ERP-a

1.0 Snimanje stanja i izbor programa	
• 1.1 Snimka postojećeg stanja	2 tjedna
• 1.2 Izbor programa i dobavljača	2 tjedna
• 1.3 Edukacija zaposlenih	2 tjedna
2.0 Priprema za uvođenje	
• 2.1 Plan uvođenja	4 tjedna
• 2.2 Hardver	4 tjedna
• 2.3 Transfer postojećih podataka	4 tjedna
3.0 Implementacija	24 tjedna



Utvrđivanje zadataka

- Nakon podjele projekta u zadatke, moguće je neovisno raditi na svakom od njih.
- Specificirajte to što je moguće detaljnije.
- Odredite potrebne resurse.
- Procijenite trajanje i troškove.
- Odredite koje zadatke treba prethodno obaviti.
- Odredite odgovornu osobu.



Specifikacije

Specifikacije onoga što je potrebno za svaki zadatak u strukturi poslova projekta.

Ako ne specificirate točno što želite, nećete dobiti točno ono što želite.

Ako niste sigurni, provedite istraživanje, napravite prototipe, itd.

Napišite tako da osoba koja to obavlja nema dvojbi.

Uključite kriterije prihvatanja (i specificirajte vanjske sudce ako je to bitno).



Resursi

Specificiranje sredstava potrebnih za obavljanje zadataka u strukturi poslova projekta.

Koristi se za planiranje i određivanje troškova.

Ljudi: Tko? Koliko dugo? Na ugovor?

Objekti: Radne površine, usluge raznih odbora, transport

Oprema/materijal: Alat, strojevi, telefaksi, računala, itd.



Trošak projekta

Procjenjivanje troškova temeljeno na zahtjevima za sredstvima zadataka.

Procjene su točnije što se više planira.

Nemojte se zaustaviti na ranim grubim procjenama.

Rane procjene su +/- 100% ili čak i veća odstupanja.

I na kraju etape planiranja je teško napraviti bolje od +/- 25%

Primjeri kategorija troškova:

- izravna potrošnja na materijal i izvođače
- vlastito osoblje potrebno za projekt
- izgubljena proizvodnja kao rezultat ometanja



34

Završena etapa definiranja

Povratak klijentu s ciljevima, preprekama, strukturom poslova, procjenom troškova i vremenskim okvirom.

Klijent donosi odluku o početku/odustajanju



35

Etapa planiranja projekta

- Dodjela odgovornosti
- Gantt mapa/mrežna karta
- Izjednačavanje resursa
- Analiza problema/mogućnosti
- Poboljšanje procjene troškova
- Konačna odluka početka/odustajanja



36

Koliko treba planirati projekt?

Tko će ga provoditi?			
Vi i stranci	<i>Značajno planiranje potrebno za razmjenu znanje i koordiniranje zadataka.</i>	<i>Značajno istraživanje i planiranje potrebno za provjeru znanja i koordiniranje zadataka.</i>	Preteško; podijeliti u pod-projekte
Vi i Vaše bliske kolege	<i>Srednje planiranje kako bi se pronašlo/podijelilo znanje i koordinirali zadaci.</i>	<i>Upravo planiranje potrebno za provjeru znanja i koordiniranje zadataka.</i>	<i>Značajno istraživanje potrebno za faze definiranja i planiranja. Potražite savjet.</i>
Samo Vi	<i>Vrlo jednostavno: samo su potrebni outline planovi.</i>	<i>Umjereno planiranje potrebno, uglavnom u fazi definiranja.</i>	<i>Značajno istraživanje potrebno, posebno u fazi definiranja. Potražite savjet.</i>
Kolika je novina projekt za tim?	Članovi tima su to već prije radili	Neki članovi su to već prije radili ili samo malo.	Nitko to nije prije radio



Dodjela odgovornosti



GANTT mapa

'Mapa' zadataka koja pokazuje raspored aktivnosti

	Vrijeme									
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	
Dizajn										
Prototip										
Test										
Revizija										



Izjednačavanje resursa

- Pomicanje aktivnosti da bi se izjednačili potrebni resursi.
- Projekti imaju vrhove aktivnosti (npr. visoka potreba za konzultantima u ranim fazama).
- Tražite načine za etapne aktivnosti (npr. programirajte dio i počnite implementaciju dok se sljedeći dio programira).



40

Analiza problema i mogućnosti

Kritično ispitivanje planova za utvrđivanje potencijalnih problema i mogućnosti.

Napišite što može krenuti loše.

Kreirajte 'planove' za ono što će se najvjerojatnije dogoditi ili je vrlo štetno.

Pokušajte pronaći bolje načine za obavljanje aktivnosti.

Koristite pomoć kolega/stručnjaka.



41

Upravljanje rizicima

Prioritet određuje odnos između vjerojatnosti rizika i utjecaja na projekt.

Strategije odnosa prema riziku:

- izbjegavanje
- transfer (prijenos)
- smanjenje vjerojatnosti
- prihvaćanje rizika (posljedica)



42

Prioriteti: Upravljanje rizikom

VELIKI UTJECAJ
MANJA VJEROJATNOST

VELIKI UTJECAJ
VELIKA VJEROJATNOST

MANJI UTJECAJ
MANJA VJEROJATNOST

MANJI UTJECAJ
VELIKA VJEROJATNOST



Završeno planiranje projekta

Povratak klijentu s detaljnim rasporedom i bolje utvrđenom procjenom troškova.

Pravo trošenje uskoro počinje.

Klijent donosi odluku o početku/odustajanju.

Tada „zamrzavate“ projektni plan.



Etapa implementacije

Nadzor i kontrola

Promjene projekta

Završavanje i ocjenjivanje



Nadziranje i kontrola projekta

Provjera odvija li se projekt: na VRIJEME, u skladu s PRORAČUNOM, prema KVALITETI

VRIJEME:

- korištenje Gantt mape

TROŠAK:

- provjerite fakture nasuprot procjenama
- zabilježite vrijeme korištenja osoblja

KVALITETA:

- provjerite završni rad u odnosu na specifikacije
- objavite „listu rezervacija“ za rad za poboljšanje
- obavite testiranje ako je potrebno



Software – Pro vs kontra

Nameću metodologiju i sustavni pristup

Logična struktura

Timska komunikacija

Brzi i kvalitetni izvještaji

What if scenario analiza

Lijepo izgledaju 😊



Promjene projekta

Suočavanje s kasnim PROMJENAMA projekta

Mijenjajte plan samo ako morate. Promjene u ovoj fazi su iznimno skupe.

Čuvajte se perfekcionista koji gube mnogo vremena prije ispunjavanja svojih zadataka.

Ako je kontrola teška:

- navedite posljedice po troškove
- tražite sastanak menadžmenta ili s „projektним prvakom“
- postanite neugodni



Projekt je završen

Predajte proizvod vašem zadovoljnom klijentu.

Nemojte se još opustiti – još imate dva zadatka.



Završetak & ocjenjivanje

NAUČITE kako to napraviti BOLJE sljedeći put.

Navedite:

- sve što je prošlo dobro
- Sve što je prošlo loše

Istražite:

- uzroke problema
- korisne procese

Izvijestite:

- kratak pisani izvještaj o lekcijama

Pohvalite/nagradite:

- osigurajte da svi dobiju pohvalu koju zaslužuju
- ne zaboravite vanjske suradnike



Upravljanje projektima

Umjetnost provedbe projekata

- na VRIJEME
- prema PRORAČUNU
- u skladu s KVALITETOM

Pojedinačno ili u timu



Umjesto Zaključka – među nama rečeno

- Pretpostavke su opasne iako štede vrijeme
- Sagledajte cjelinu - odnos projekta i okruženja
- Ne zaboravite na detalje - znaju biti jako važni
- Planiranje je naporno, ali štedi novac, živce, vrijeme... i čuva radno mjesto
- Određivanje prioriteta je teško, ali neophodno
- Dobra komunikacija je temelj uspjeha - jedna slika govori više od tisuću riječi
- Zapamtite i dokumentirajte što je bilo dobro, a što loše i pokušajte to poboljšati - sjetite se Sifiza!



Literatura

1. Horine, Greg (2022.): *Absolute Beginner's Guide to Project Management*, Que Sams/Pearson Education, 5th ed.
2. Kerzner, H., *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*, Eight Edition, New York, John Wiley&Sons, Inc, 2003.
3. Project Management Institute (2013.): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide*, Project Management Institute; 5th ed.



Upravljanje financijama u turističkom gospodarstvu

Upravljanje financijama predstavlja upravljanje troškovima i prihodima u turističkom gospodarstvu. Poznavanje troškova omogućuje nam formiranje cijena proizvoda ili usluga, reduciranje i bolju kontrolu troškova, donošenje boljih (profitabilnijih) odluka (što i kako proizvoditi), te u konačnici i planiranje budućeg poslovanja. Dobro poznavanje i upravljanje troškovima u poslovnom subjektu osigurava profitabilnost i održivost poslovanja. Premda većina turističkih gospodarstava vodi jednostavno knjigovodstvo, u svom svakodnevnom poslovanju ulaze u poslovne odnose s drugim poslovnim subjektima čije poslovanje mogu bolje upoznati čitajući i tumačeći njihove poslovne odluke kroz završna financijska izvješća - bilancu, račun dobiti i gubitka i novčani tijek.

Poznavanje vrsta i kategorija troškova pomoći će vlasnicima poslovnih subjekata u donošenju svakodnevnih odluka o zapošljavanju i visini plaća zaposlenika, odabiru dobavljača i planiranju poslovnih ciklusa, te u kalkulaciji prodajne cijene. Dobro poznavanje financija omogućuje konkurentnost na tržištu kroz dobre prodajne politike, kao i likvidnost, kroz dobro upravljanje potraživanjima i novčanim tijekom. Kvalitetno bilježenje poslovnih događaja, kao i upravljanje financijama osigurava održivost poslovanja.

Upravljanje financijama podrazumijeva i donošenje odluka o korištenju i pribavljanju vanjskih izvora financiranja. Vanjski izvori financiranja najčešće su potrebni za održavanje pozitivnoga novčanog tijeka, financiranje većih kapitalnih ulaganja i za financiranje dugoga razvojnoga ciklusa proizvoda. Prilikom odabira vanjskoga izvora financiranja nužno je poznavati dostupnost pojedinih izvora, ali i prednosti i nedostatke korištenja pojedinih izvora financiranja. Najčešće korišteni izvori

financiranja su vlastita sredstva, pozajmice prijatelja i obitelji, te kreditna sredstva. Uz te izvore financiranja najčešće vezujemo i *bootstrapping*, strategiju agresivnoga smanjivanja troškova (s ciljem smanjivanja potrebe za vanjskim izvorima).

Kreditni su financijska sredstva koja se plasiraju putem poslovnih banaka, ali i putem Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR). Banke nude kreditna sredstva za financiranje različitih projekata i ulaganja, poput ulaganja u kupovinu dugotrajne imovine (poslovni prostori, apartmani namijenjeni iznajmljivanju, opremanje apartmana i dr.), ali i za održavanje likvidnosti (ulaganja u obrtna sredstva).

Za podizanje kreditnih sredstava banke traže kolateral (osiguranje iz kojega će naplatiti svoja potraživanja u slučaju nemogućnosti otplate kredita), a za posuđena sredstva (kredit) naplaćuju naknadu, odnosno kamatu. Kada poslovni subjekt i vlasnik nemaju dugotrajnu imovinu koja može poslužiti kao osiguranje (kolateral), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG BICRO) izdaje garancije kojima jamči vraćanje kreditnih sredstava (ako i kada to poslovni subjekt ne može).

Malim i srednjim poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj na raspolaganju su i poticaji, bespovratna sredstva koja osiguravaju resorna ministarstva i jedinice lokalne uprave (županije i gradovi), a kojima je cilj poticanje određenoga sektora, odnosno djelatnosti ili kao pomoć za prevladavanje poteškoća tijekom krize (poput one izazvane pandemijom koronavirusa).

Vlasnicima poslovnih subjekata su na raspolaganju i sredstva koja se prikupljaju putem specijaliziranih platformi od velikog broja ulagača - *crowdfunding*. Osim prikupljanja potrebnih izvora financiranja, *crowdfunding* osigurava i validaciju poslovnih ideja, odnosno projekata. Dobro pripremljene kampanje (planovi prikupljanja sredstava) osiguravaju promociju proizvoda ili usluge, ali i stavove investitora, odnosno ulagača. Prikupljanje sredstava od velikog broja ulagača ili investitora nije novi oblik financiranja, no razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, kao i dostupnosti Interneta, ovaj oblik financiranja je doživio veliku popularnost. U povijesti se kao jedan od prvih primjera *crowdfundinga* najčešće spominje prikupljanje sredstava za izgradnju postolja za Kip slobode. Pozivu Josepha Pulitzerza odazvao se velik broj građana Sjedinjenih Američkih Država, s različitim ulozima. Neki ulozi nisu bili veći od 1 USD, no kako se pozivu odazvao velik broj građana, potrebna sredstva su vrlo brzo prikupljena.

Bez obzira za koji se izvor financiranja odluči, vlasnik poslovnog subjekta mora sastaviti poslovni plan u kojem se detaljno pojašnjava svrha ulaganja, potreban iznos sredstava, plan otplate, ali izračunati i pokazatelje na temelju kojih investitori donose odluku o prihvaćanju prijedloga za financiranje ili ga ocjenjuju prerizičnim (i odbacuju). Poznavanje financija, kao i učinkovito upravljanje financijama, omogućuje pribavljanje potrebnih izvora financiranja, ali osigurava i njihovo vraćanje, profitabilnost, likvidnost i održivost poslovanja.

Prateći poduzetnike početnike u Tehnološkom inkubatoru Zagreb, direktor Marijan Ožanić je primijetio deset najčešćih pogrešaka. Poduzetnici početnici ne vide važnost pisanja poslovnoga plana, pa stoga najčešće nemaju određenu misiju i viziju poslovanja, kao ni ciljeve koje planiraju ostvariti. Poslove bilježenja poslovnih događaja, odnosno računovodstvo, povjeravaju neprovjerenim računovodstvenim servisima, te stoga ostaju bez vrijednih savjeta i informacija koje su temelj za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka i rješenja. Zbog nepoznavanja troškova i svojih obveza, zapošljavaju previše djelatnika, zanemarujući činjenicu da troškovi zaposlenih čine najveći trošak u poslovanju (posebice ako se zapošljavaju visokokvalificirani djelatnici). Bez potrebnih stručnih savjeta, previše sredstava (ponajprije vlastitih) vezuju u dugotrajnu imovinu, ne vodeći računa o obrtnim sredstvima (koja generiraju profit). U planiranju budućih profita precjenjuju svoje mogućnosti i dogovorene rokove, te ih uobičajeno precjenjuju i prihvaćaju nepovoljne ugovore, dok u isto vrijeme troškove i obveze podcjenjuju.

O važnosti poznavanja financija, kao i upravljanja financijama govore i podatci o najčešćim razlozima nelikvidnosti i razlozima za prestanak poslovanja. Prema podacima Creditreforma iz 2002., najčešći razlozi nelikvidnosti su globalne krize i greške u upravljanju poslovanjem (pogrešne procjene proizvodnje i prodaje), loša informiranost, loša struktura i motivacija zaposlenih, te nepoznavanje i loše upravljanje financijama (pogrešne procjene potreba za vanjskim izvorima financiranja, nedovoljno vlastitih sredstava, previsoki fiksni troškovi, zakašnjele i neiskorištene računovodstvene informacije, te nenaplaćena potraživanja).

Loše upravljanje financijama u poslovnom subjektu najčešće prepoznajemo po nedovoljno raspršenim rizicima prilikom odabira izvora financiranja, nastavljanjem neprofitabilne djelatnosti, kao i po nestašici gotovine, koja neminovno vodi k prestanku poslovanja.

1

**Upravljanje
financijama
u turističkom
gospodarstvu**

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Sadržaj radionice

Troškovi:

- vrste troškova
- podjela troškova po kategorijama
- podjela troškova po vrstama

Investicije – početni kapital

Izvori financiranja

Financijski izvještaji

Likvidnost i profitabilnost

- Cilj: upravljati troškovima u svom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu

3

Što znači poznavati troškove?

4

Poznavanje troškova pomaže pri:

- određivanju cijena proizvoda ili usluga
- reduciranju i kontroli troškova
- donošenju boljih odluka u poslovanju (što, kako i koliko proizvoditi?)
- planiranju budućnosti



5

Kategorije troškova

- troškovi zaposlenika (rada)
- materijalni troškovi
- troškovi kapitala
- ostali troškovi



6

Troškovi zaposlenika

- neto plaća (iznos koji zaposlenik dobije „na ruke“)
- doprinosi na plaću
- doprinosi iz plaće
- porez i prirez

Primjer:

Izračun plaće za zaposlenika

<http://www.mf.hr/kalkulator-placa-bruto.asp>



Primjer tvrtke Stolar d.o.o.

Tvrtka Stolar d.o.o. bavi se proizvodnjom ekskluzivnih, masivnih hrastovih stolova u srednjovjekovnom stilu. U poduzeću je zaposleno petero djelatnika s punim radnim vremenom, te čistačica preko Agencije za povremeni posao:

- Vlasnik (obavlja menadžerske poslove) – neto plaća **7.000,00**
- Komercijalist (prodaja stolova) – neto plaća **5.000,00**
- 3 stolara s majstorskim ispitom (proizvodnja stolova) – neto plaća **4.000,00**
- Čistačica – mjesečni trošak iznosi **2.000 + troškovi Agencije 10%***

* Agencija za povremeni posao



Troškovi zaposlenika tvrtke Stolar d.o.o.

Vlasnik – 12.423,81

Komercijalist – 8.340,19

Stolar – 6.517,80 x 3 = 19.553,40

40.317,40 mjesečno
483.808,80 godišnje

Čistačica – 2.200,00 kn mjesečno, odnosno **26.400,00** godišnje

Godišnji trošak osoblja = 510.208,80



Materijalni troškovi

Obuhvaćaju sve troškove vezane za **nabavljene sirovine i materijal, sitni inventar, rezervne dijelove, energiju, gorivo i mazivo.**

Dobiju se množenjem količina sirovina, materijala, gotovih proizvoda, energije i drugih materijalnih inputa i njihovih nabavnih cijena.



10

Kalkulacija ili obračun cijene koštanja

TROŠAK	KOLIČINA X CIJENA	UKUPNO
Drvo - hrast	2 m ² x 100 kn	200,00
Čavli, zakovice	10 kom x 5 kn	50,00
Lak za drvo	0,5 l x 15 kn	7,5
Struja	15 kW x 2 kn	30,00
Direktan rad	30 sati x 49,05 kn	1.471,50
Ukupno:		1.759,00

Navedni troškovi ne odgovaraju stvarnim podacima



11

Troškovi kapitala

Svi troškovi vezani uz posuđen novac - kamate na kreditna sredstva, prekoračenje na žiro-računu, amortizacija



12

Amortizacija

Amortizacija je gubitak vrijednosti opreme i strojeva u dugotrajnoj imovini vašeg poduzeća i predstavlja **trošak**.

Zakon o porezu na dobit (NN114/22, članak 12)

Korisni linkovi: <https://unija.com/hr/obracun-amortizacije-i-stopa-amortizacije/>

Osnovica za obračun amortizacije je **nabavna vrijednost** pojedinog predmeta dugotrajne imovine (nabavna cijena + carina + transport + montaža)

Stopa amortizacije = 100 / vijek trajanja



Amortizacijske stope

Opis	Redovna stopa	Dvostruka stopa
Građevinski objekti	5 %	10 %
Brodovi (iznad 1.000 brt)	5 %	10 %
Osobni automobili	20 %	40 %
Oprema, teretna i dr. vozila	25 %	50 %
Mehanizacija	25 %	50 %
Računala i računalna oprema	50 %	100 %
Računalni programi, mobiteli	50 %	100 %
Oprema za računalne mreže	50 %	100 %
Osnovno stado	20 %	40 %
Ostala nespomenuta imovina	10 %	20 %
Nematerijalna imovina	25 %	50 %

Izvor: Narodne novine 114/22, članak 12



Amortizacija opreme tvrtke Stolar d.o.o.

Električna pila – 25.000,00 / 4 = 6.250,00

Blanjalica – 15.000,00 / 4 = 3.750,00

Računalo – 5.000,00 / 2 = 2.500,00

Uredski namještaj – 20.000,00 / 4 = 5.000,00

Godišnji trošak amortizacije = 17.500,00



Ostali troškovi

Unutar ove kategorije su svi ostali troškovi:

- voda
- struja
- telefon
- uredski materijal
- osiguranje
- najamnina i sl.



16

Tvrtka Stolar d.o.o.

Ostali troškovi:

- Voda – 500,00
- Osiguranje – 1000,00
- Računovodstvo – 1700,00
- Telefon, internet – 3000,00
- Uredski materijal – 700,00

Mjesečni iznos ostalih troškova = 6900,00
 Godišnji iznos ostalih troškova = **82.800,00**



17

Investicije

Novac potreban za pokretanje vašeg poslovnog pothvata:

- izdatci za zgradu, odnosno poslovni prostor
- nabavka opreme
- nabavka strojeva
- nabavka informatičke opreme
- nabavka sirovina, repromaterijala, gotovih proizvoda namijenjenih daljnjoj prodaji i sl.



18

Investicije

*Investicije
u osnovna sredstva*

*Investicije
u obrtna sredstva*



Investicije u osnovna sredstva

- zgrada
- poslovni prostor
- namještaj
- strojevi i oprema
- informatička oprema



Investicije u obrtna sredstva

Obrtna sredstva su novac koji se koristi u procesu poslovanja mijenjajući svoj pojavni oblik, a zadržavajući vrijednost na razini uloženih sredstava:

- zalihe materijala
- zalihe nedovršene proizvodnje
- zalihe gotovih proizvoda
- potraživanja od kupaca



Kako procijeniti potreban početni kapital (investicije)?

- investicije
- sirovine, materijal za jedan proizvodni ciklus
- plaće za jedan proizvodni ciklus
- fiksni troškovi za jedan proizvodni ciklus



Ukupne investicije

Potrebna financijska sredstva	Iznos
Investicije u osnovna sredstva <ul style="list-style-type: none"> • električna pila • blanjalica • računalo • uredski namještaj 	65.000,00
Investicije u obrtna sredstva (plaće za mjesec dana + materijal + ostali troškovi)	47.504,90
Ukupni iznos potrebnih investicija	112.504,90



Zašto je većini poslovnih subjekata potrebno vanjsko financiranje?



Izvori financijskih sredstava za *start-up* poduzeća

- vlastita novčana sredstva
- prijatelji i obitelji – 3F
- *bootstrapping*
- krediti – komercijalne banke, državne banke
- garantni fondovi – HAMAG
- *leasing*
- *Crowdfunding*



Prijatelji i obitelj

- pozajmice
- pokloni
- ulaganja članova obitelji
- odložene naknade
- *in-kind* financiranje
(npr. iznajmljivanje poslovnog prostora bez najamnine i sl.)



Bootstrapping

Pronalaženje metoda kojima se pokušava izbjeći potreba za vanjskim (eksternim) kapitalom – dosjetljivost, kreativnost, štedljivost, donacije, smanjenje troškova i sl.



Bootstrapp

- u hrvatskom jeziku postoji sličan izraz – stezanje remena
- pojam se odnosi na situaciju kada poduzetnik pokreće tvrtku s vrlo malo kapitala
- tvrtka se u početnim fazama financira isključivo osobnim kapitalom vlasnika (poduzetnika) te iz ostvarenih prihoda poduzeća
- u situacijama *bootstrappinga* naglasak je na ostvarenju profita, štednji te vlastitom trudu i zalaganju



Primjeri *bootstrappinga* u početcima poslovanja

- Apple computers (počeli su poslovanje iz garaže)
- Coca-Cola
- Dell Computers



Prednosti *bootstrappinga* (i negativne strane)

- zadržavanje kontrole nad poslovanjem
 - potpuno vlasništvo
 - samostalnost u donošenju odluka
- ... i negativne strane:
- veća financijska napetost
 - velika fokusiranost na profit
 - nemogućnost „eksperimentiranja“ s proizvodom ili uslugom (mora što prije izaći na tržište)
 - veći rizik za poduzetnika (ne samo financijski)



I još neke zanimljivosti...

- *bootstrapping* ne isključuje druge oblike financiranja (npr. kreditna sredstva za kupovinu strojeva), no osobna sredstva i štednja, te ostvaren profit čine najveći dio financiranja poduzeća
- *Bootstrapping is minimalism applied to business.* (smallbiztrends.com)
- ova poduzeća rastu organski i teže im je rasti (financijska napetost)
- *bootstrapping* zahtijeva financijsku pismenost, dobru umreženost i povezanost, dobre komunikacijske vještine, te svakodnevno rješavanje problema i inoviranje unutar poduzeća
- vjerojatnost opstanka poduzeća je 50:50 u sljedećih pet godina
 - Ono što vas ne ubije, ojača vas!



Nekoliko primjera...

- kupovina rabljene opreme
- koordiniranje kupovine s drugim poslovnim pothvatima
- *leasing* opreme
- avansna plaćanja kupaca
- minimiziranje osobnih troškova
- izbjegavanje nepotrebnih troškova (raskošan uredski namještaj i sl.)
- kupovina na sniženjima i aukcijama (npr. eBay)
- zakup poslovnog prostora u inkubatoru
- prijave na potpore resornog ministarstva



Kredit

„One of the worst mistakes you can make is to ask for more money than you can afford to repay.”

John Marder, bankar

- HBOR – izravno financiranje
- poslovne banke



Garantni fondovi

- rješavaju probleme *start-up* poduzeća prilikom traženja financijskih sredstava – jamče (garantiraju) poslovnim bankama vraćanje kreditnih sredstava i pripadajućih kamata
- neka vrst „jamca“ za posuđena sredstva
- cilj je poticanje bržega i jednostavnijega pokretanja novih poduzetničkih pothvata



34

Poticaji

Sredstva iz državnog ili županijskog proračuna namijenjena poticanju razvoja malih i srednjih poduzeća.



35

Leasing

- *Leasing* je specifičan posao koji, ovisno o ugovornim odredbama, može poprimiti obilježja najma (operativni *leasing*) ili, pak, kupoprodaje (financijski *leasing*).
- Ugovor o *leasingu* omogućuje korisniku neku opremu ili nekretninu ne kupiti, nego ju uz mjesečnu naknadu dobiti na privremenu uporabu, koliko mu je potrebna.



36

- poseban oblik vanjskog financiranja
- mogućnost pribavljanja proizvodnih i drugih dobara bez trošenja vlastitih fondova i bez uzimanja kredita na financijskom tržištu
- za uporabu predmeta ne treba imati novac u cijelosti, nego dio novca ili jamčevinu u visini 20%
- osiguranja pokrivaju rizik propadanja dobara
- nemogućnost plaćanja dospjelih najmova prekida se nemogućnošću daljnje uporabe predmeta *leasinga* (oduzimanjem i raskidom ugovora, te zadržavanjem udjela i danih uplata)



Ostali oblici financiranja

- mikrokrediti
- garantni fondovi
- *factoring*
- EU fondovi
- *crowdfunding*



Mikro kreditiranje

Mikro kreditiranje

*Start-up poduzeća,
poljoprivreda,
stočarstvo
i mikro poduzeća*

Financiranje MSP

*Mala
i srednja
poduzeća*

Tradicionalno financiranje MSP

*MSP
s visokom dobiti*



Što je *crowdfunding*?

- „Način financiranja projekta ili pothvata prikupljanjem novca od velikog broja ljudi od kojih svatko, obično putem Interneta, pridonosi s relativno malim iznosom.” (Oxford Dictionaries, 2016.)
- Obično uključuje vlasnika projekta (poduzetnika, prikupljatelja sredstava), internetsku platformu koja djeluje kao vrsta posrednika putem kojega treći sudionik, tj. pojedinci iz mase daju svoj novac da bi omogućili financiranje određenoga projekta kojega razvija vlasnik projekta. (Đurđenić, 2017.)



40

Crowdfunding – ozbiljan „igrač“ među izvorima financiranja

- u početku se smatrao marginalnim
- kampanja za pametni sat Pebble koji se bežično povezuje s pametnim telefonom i služi kao obavještajni centar
- kampanja je započela 2012. putem *Kickstarter* platforme i prikupljeno je 10,3 milijuna USD (cilj je bio 100.000 USD)



41

Platforme

- trenutačno djeluje više od 1500 platformi
- putem svih platformi 2014. je prikupljeno 16,2 milijarde USD, dok je samo godinu dana ranije prikupljena 6,1 milijarda USD
- 2015. je nastavljen pozitivan trend – 34,4 milijarde USD
- hrvatski poduzetnici radije sredstva prikupljaju putem stranih platformi



42

Najpoznatije platforme

- Kickstarter
- Indiegogo
- Rockethub
- Crowdrise
- GoFundMe



Strategije prikupljanja sredstava

- donacije (GoFundMe, Crowdrise, GivenGain),
- nagrade (Kickstarter, Indiegogo, RocketHub),
- posuđivanja (Kiva, Zopa)
- vlasnički udjeli (Crowdcube, Crowdfunder, Sellaband)

Izvor: https://www.crowdfunding.hr/vitastig-2882_18.01.2015



Koraci u crowdfunding kampanji

- oblikovanje uspješne poslovne ideje
- odabir *crowdfunding* platforme
- postavljanje realnih ciljeva – financijska izvedivost poslovnog pothvata (ne zaboraviti troškove kampanje na platformi)
- osmišljavanje kampanje



Primjer kampanje studenta EFOS-a



<https://gofundfund.com/stjepane-solar-power-plant-for-st-anthony-orphanage/?fbclid=IwAR3A48-Nqiy--UNyC2UMCIC9hvtq818u8NPhUjNEVCGm5S1cUN07u88Y>



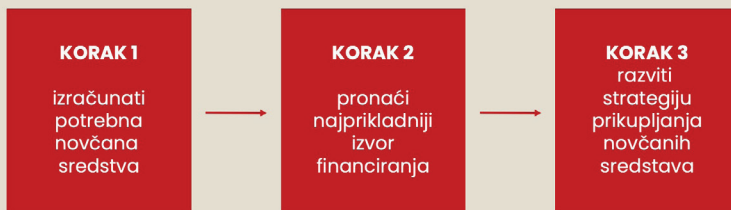
Primjer kampanje iz našeg okruženja

Proizvodnja pekmeza – OPG Poštić

<https://croinvest.eu/kampanja/podrzy-proizvodnju-pekmeza-opg-postic/>



Kako se pripremiti za zaduživanje?



Proračun prihoda

- za proizvodnju jednog stola potrebno je 30 sati
- svaki stolar radi 42 sata tjedno
(dio otpada na bolovanja, godišnje odmore, blagdane)

Svaki stolar napravi pet stolova mjesečno, odnosno u tvrtki se proizvede

15 stolova mjesečno (180 godišnje)

p = 4000,00



Financijsko planiranje: Proračun prihoda

- na osnovi broja zaposlenih i ostvarenih radnih sati
- voditi računa o kalkulaciji proizvoda, koja se sastoji od troškova na koje se dodaje profitna (prodajna) marža

Ne zaboravite na sezonske oscilacije!



Financijsko planiranje: Račun dobiti i gubitka

1. prihod od prodaje za svaki mjesec
2. (-) troškovi osoblja i materijalni troškovi
3. (-) amortizacija
4. (-) kamate
5. (=) bruto dobit
6. (-) porez na dobit (20%)
7. (=) neto dobit (profit)



Račun dobiti i gubitka tvrtke Stolar d.o.o.

+ Prihodi (180 x 4000,00)	720.000,00
- amortizacija	17.500,00
- materijalni troškovi	51.750,00
- plaće	498.749,09
- kamate	3313,32
- ostali troškovi	82.800,00
- bruto profit	65.887,59
- porez na dobit 20%	13.177,52
= Neto profit	52.710,07



Točka pokrića određuje način vašeg poslovanja

Strategija svih poduzeća trebala bi biti smanjivanje točke pokrića, i u dobrim i u lošim vremenima. Što je manja točka pokrića, to je poduzeće profitabilnije i ima jaču financijsku snagu. Dobro upravljano poduzeće će održati ili čak smanjiti točku pokrića s ciljem postizanja maksimalne koristi od povećanja prodaje.



Bilanca

Potreba za financiranjem
(AKTIVA)

**ONO
ŠTO
IMAM**

Izvori financiranja
(PASIVA)

**OD
KUDA**



Bilanca

Potrebe za financiranjem
(AKTIVA)

1
[dugotrajna imovina]

2
[obrotni kapital]
zalihe+Potraživanja
+Novac na računu
i u blagajni

Dostupna sredstva
(PASIVA)

3
[Vaš novac]

4
[tuđi novac]



Bilanca tvrtke Stolar d.o.o.

AKTIVA

PASIVA

<p>Dugotrajna imovina</p> <p>Električna pila – 25.000,00 kn</p> <p>Blanjalica – 15.000,00 kn</p> <p>Računalo – 5000,00 kn</p> <p>Uredski namještaj – 20.000,00 kn</p>	<p>Kapital i rezerve</p> <p>Vlastita uštedovina – 45.874,92 kn</p>
	<p>Kratkoročne obveze</p>
<p>Kratkotrajna imovina</p> <p>Trajna obrtna sredstva – 45.874,92 kn</p>	<p>Dugoročne obveze</p> <p>Dugoročni kredit – 65.000,00 kn</p>



Cash flow – Tijek novca

Izveštaj o novčanom tijeku – **cash flow** – bavi se samo stvarnim novčanim primitcima i izdancima.

- *Koliko novca je potrebno?*
- *Kada je novac potreban?*
- *Kako se može doći do novca (prodaja usluga, proizvoda, kredit, ostalo)?*



Novčani tijek

- novčanik poduzeća
- sastavni element svakog uspješnog poslovanja
- pozitivan tijek je važniji od sposobnosti tvrtke da isporuči robu i usluge
- profit i novčani tijek nisu sinonimi



58

Novčani tijek tvrtke Stolar d.o.o.

Vlasnik tvrtke je od ukupno prodanih 180 stolova, 50 stolova dao jednom restoranu na odgodu od 90 dana (nije plaćeno u protekloj poslovnoj godini).

- **Zadatak:** sastavite novčani tijek tvrtke Stolar d.o.o.



59

Novčani priljevi

- + kredit
- + ušteđevina vlasnika
- + prodaja (130 stolova x 4.000 kn)

630.874,92

Novčani odljevi

- plaće
- kupovina opreme
- materijalni troškovi
- ostali troškovi
- anuitet kredita

701.612,41



60

Likvidnost

- platežna sposobnost tvrtke
- sposobnost tvrtke da u određenom trenutku udovolji obvezama tvrtke, a koja proizlazi iz raspoloživosti novca ili drugih sredstava plaćanja



Likvidnost vs profitabilnost

- bio profitabilan, ali ipak propao – moguće?
- likvidnost je mjerilo financijske sigurnosti poslovanja
- profitabilnost je mjerilo uspješnosti tvrtke



- usko su povezani
- neprofitabilna tvrtka će se, prije ili kasnije, pokazati kao nelikvidna
- maksimalno moguća profitabilnost ne može se postići bez platežne sposobnosti



Vrste likvidnosti

- novčana likvidnost – sposobnost novčanog podmirenja tekućih obveza po njihovu dospjeću
- likvidnost imovine – sposobnost pretvaranja imovine, tj. kratkotrajne i dugotrajne materijalne imovine, u novčani oblik



Upravljanje novčanim tijekom

Podrazumijeva upravljanje:

- potraživanjima
- potraživanjima
- potraživanjima
- zalihama
- obvezama
- uvjetima plaćanja (kupci)
- kreditnim uvjetima (banka)



Odgoda plaćanja

- vremenski rokovi ili limiti koji kupcu određuju uvjete prilikom preuzimanja primljenih proizvoda ili usluga
- određeni su konkurencijom, sezonskim oscilacijama i sl., ali i neznanjem vlasnika što to u konačnici znači



Kreditne politike

- moraju omogućiti normalno poslovanje
- mala i srednja poduzeća imaju neformalne politike
- imaju izravan utjecaj na novčani tijek
(restriktivne – odbijaju i dobre kupce, liberalne – privlače i loše kupce)



Zalihe

- dodatni iznos roba koje tvrtka drži radi zadovoljavanja potreba kupaca
- predstavljaju investiciju u obrtna sredstva

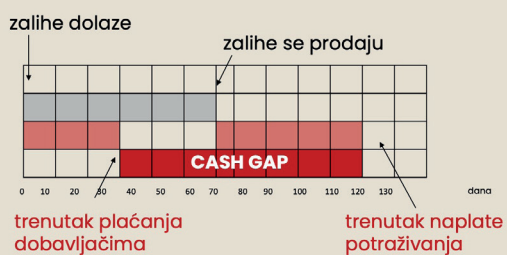


Smanjivanje *cash gapa*

- povećati razdoblje plaćanja dobavljačima
- smanjiti dane vezivanja kupaca
- povećati koeficijent obrtaja zaliha



Upravljanje gotovinom (*cash gap*)



70

Najčešći uzroci nelikvidnosti

- opća konjunktura (okolina u kojoj poduzeće posluje)
- greške menadžmenta
- pogrešne procjene proizvodnje
- pogrešne procjene prodaje
- pogrešne procjene potreba za financiranjem
- loša informiranost
- loša struktura i kontrola (motivacija) zaposlenih
- nedovoljan vlastiti kapital
- visoki fiksni troškovi
- zakašnjele računovodstvene informacije
- nenaplaćena potraživanja

Izvor: CreditReform, 2002.



71

Profitabilni, ali još nedostaje gotovina?

- Razmišljajte o GOTOVINSKOJ PRODAJI i DUŽNICIMA kao o glavnom izvoru gotovine koja ulazi u vaše poduzeće.
- Razmišljajte o VJEROVNICIMA kao glavnom odljevu gotovine.
- ZALIHE predstavljaju "stadij između" i stoga ih treba držati na minimumu.

**VAŠ JE CILJ OSIGURATI PRAVI IZNOS GOTOVINE NA PRAVOM MJESTU
U PRAVO VRIJEME!**



72

Razlika između profita i gotovine

Profit

- razlika između ukupnog prihoda i ukupnih rashoda
- ne mora biti gotovina – može biti vezan u strojevima, materijalu, zalihama

Gotovina

- novac od prodaje koji teče u i iz poduzeća
- likvidan i na raspolaganju poduzeću za plaćanje računa i ostvarivanje kupovine



Top pet razloga za stečaj

- nestašica gotovine
- loš i nekompetentan menadžment
- nastavljanje neprofitabilne aktivnosti
- nedovoljno "raspršen" rizik
- loša informiranost unutar organizacije

Izvor: ASC Nizozemska, 2008.



Financijska ravnoteža



Znakovi upozorenja

- fleksibilnost tijekom gotovine i uvjeta poslovanja
- nepouzdana financijske informacije i kontrola kredita
- investiranje u imovinu koja nije vezana uz osnovnu djelatnost poslovanja
- visoka stopa zaduživanja ili nedostatak vlastitoga ulaganja



Još neke financijske „zanimljivosti“

Oportunitetni troškovi – trošak izgubljenog profita

Npr.:

- popusti na plaćanje kod avansnog plaćanja
- nemogućnost zadovoljenja narudžbe kupaca
- prevelika imovina
- itd.



10 pogrešaka start-up poduzeća

1. Ne ispituju tržište.
2. Ne izrađuju poslovni plan.
3. Krivo procjenjuju prihode i troškove.
4. Ne angažiraju kvalitetno računovodstvo.
5. Nemaju obrtna sredstva za poslovanje.
6. Zadužuju se uz nepovoljne kamate.
7. Ulaze u krug dugova, iluzija i nadanja.
8. Sklapaju nepovoljne ugovore.
9. Ne mogu procijeniti rokove i svoje mogućnosti.
10. Kreću s previše suvlasnika i previše zaposlenih.

Izvor: Ožanić, M. "Mali brod na olujnom moru", Tehnološki park Zagreb, Zagreb, 2004.



Literatura

1. Alpeza, M. et al. (2022.): *Izješće o malim i srednjim poduzecima u Hrvatskoj – 2021. mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19*, CEPOR, Zagreb (<https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj/>)
2. Bangs, D. H., Jr. (1998.), *Kako napraviti poslovni plan s kojim će vaše poslovanje uspjeti*, Centar za poduzetništvo Osijek i Jakubin i sin, Zagreb
3. Creditreform (2002.), newsletter & press release (<https://www.creditreform.hr/en/news-knowledge/press-releases-subject-news-1>)
4. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije: <https://hamagbicro.hr/>
5. Hrvatska banka za obnovu i razvitak: https://www.hbor.hr/kreditni_program/
6. International Labour Organization (2003.), *Start Your Business*, Geneva, Switzerland
7. Ožanić, M. (2004.), *Mali brod na olujnom moru*, Tehnološki park Zagreb, Zagreb
8. Računovodstvo, revizija i financije, Kalkulator plaća: https://www.rriif.hr/kalkulator_placa/?gclid=Cj0KCQjwiZqhBhCJARIsACHHEH8Dkm_TOEvyxz-cEJgzmyCy4U1XT2tGk-Ft20CEjNBmHdxY-KtK4zIaAm8AEALw_wcB
9. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2004.), *Želim postati poduzetnik*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (<https://www.hup.hr/EasyEdit/User-Files/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf>)

Osnove marketinga u turizmu

Za shvaćanje marketinga u turizmu nužno je shvaćati generalni pojam marketinga. Osnovni cilj marketinga je stvaranje vrijednosti za kupce i ostvarivanje vrijednosti (najčešće profita) za poslovni subjekt. To uključuje segmentaciju tržišta, razvoj proizvoda ili usluga, postavljanje cijena, promociju i distribuciju da bi se postigao uspjeh na tržištu. Marketing je dinamično područje koje se kontinuirano razvija, posebice u digitalnom okruženju, gdje su društvene mreže, digitalno oglašavanje i analitika ključni elementi strategije. Marketing u turizmu igra ključnu ulogu u privlačenju posjetitelja, promociji destinacije i usluga te stvaranju iskustava koja će ostati u pamćenju. Može se reći da predstavlja proces promocije i prodaje turističkih destinacija, usluga i proizvoda da bi se privukli posjetitelji. Osnovni cilj marketinga u turizmu je stvaranje svijesti o destinaciji, poticanje interesa kod potencijalnih kupaca/potrošača te poticanje na (ponovni) posjet.

Kada se putuje iz užitka (poput putovanja na odmor), putnici su u potrazi za novim doživljajem, novim iskustvom. Turistički doživljaj je u povijesti bilo mnogo lakše predvidjeti (a time je bilo i lakše znati što ponuditi), potencijalni posjetitelji imali su zajednička obilježja, a i sama je konkurencija bila manja pa je probiti se na tržištu uz male pomake bilo lakše nego danas. Danas je turistički doživljaj mnogo kompleksniji pojam, značajno subjektivniji i heterogeniji, a potencijalne posjetitelje više nije lako zainteresirati klasičnim (starim) taktikama marketinga.

Prije razvoja bilo kakve marketinške strategije ili taktika (posebice u turizmu), izrazito je važno segmentirati tržište, a ono se može segmentirati prema zemljopisnim karakteristikama, demografskim, psihografskim i bihevioralnim. Ni jedan oblik segmentacije nije bolji ili „ispravniji” od drugoga, a kada je moguće, najbolje je kombinirati više kriterija za izradu vlastitog segmenta (segmenata) publike,

tj. potencijalnih kupaca ili posjetitelja. Zemljopisna segmentacija podrazumijeva podjelu publike prema geografskoj lokaciji (određeni grad, država, područje i sl.). Karakteristike demografske segmentacije sve se češće komentiraju u kontekstu šest generacija, s obzirom na to da je otkriveno da svaka generacija ima svoja obilježja, što onda značajno olakšava daljnje procese u marketingu. Generacije koje najčešće spominjemo su: Tiha generacija (populacija rođenih do 1946.), Baby Boomersi (pripadnici rođeni između 1946. i 1960.), generacija X (populacija rođenih između 1961. i 1980.), generacija Y (populacija rođenih u razdoblju od 1981. do 1995.), generacija Z (populacija čiji su pripadnici rođeni nakon 1995. i Alfa generacija.

Za kreiranje „svog” idealnog potrošača (ili čak idealnog nepotrošača), u marketing se koristi još uvijek relativno nov pojam – *buyer persone*. *Buyer persone* predstavljaju fikcijsku, generaliziranu reprezentaciju idealnih kupaca kojima definiramo demografiju, interese, obrazovanje i posao, ali i u kojoj se fazi svog korisničkog putovanja - *customer journeyja* nalaze te koji su im problemi, ciljevi, o čemu razmišljaju i kako donose odluku. Brend ih može imati nekoliko, a to značajno olakšava predodžbu o kupcima ili posjetiteljima – ako je poznato komu se obratiti (kakva je ta osoba i što ju čini drukčijom od drugih), tada je poznato i kako im se obratiti. Društvene mreže i digitalni marketing danas su neizostavan komunikacijski kanali za sve one koji stvaraju brend u turizmu. Zbog toga je u tom kontekstu važno poznavati i pojam plemena. Plamena su naziv za *crossover* dobne skupine, koja nastaju i povezuju se jedinstvenim zajedničkim interesom. Ishodište ovog koncepta leži u činjenici da ljudi teže pripadati nečemu većem od sebe. Da bi se iz skupine formiralo „pleme”, njezini članovi moraju dijeliti strast, cilj i uvjerenja te biti spremni slušati, gledati i osjećati isto. Ovo se može primjerice vidjeti kod entuzijasta biciklizma, trkača na duge staze te ljubitelja različitih avanturističkih rekreacijskih aktivnosti poput planinarenja, *trekkinga* i bridža, ali i kod onih koji uživaju u pušenju cigara, ispijanju piva i vina. Takvi segmenti potrošača u turizmu su aktivni sudionici društvenih mreža koje koriste da bi upoznali pojedince s istim interesima te da bi dijelili savjete, trikove i iskustva.

Nakon razumijevanja koncepta turizma, ponude u turizmu i same publike, nužno je razumijevati i promociju kao proces privlačenja ciljne skupine za pojedini turistički proizvod ili uslugu. Tehnike promocije koje ne pripadaju tradicionalnim i već dobro usvojenim tehnikama, a važne su za turizam su: gerilski marketing, viralni marketing i content *marketing* (marketing sadržaja). Gerilski marketing podrazumijeva nekonvencionalne metode oglašavanja kojima se uz minimalne budžete nastoje postići maksimalni učinci. Cilj je takvih kampanja iznenaditi, šokirati, generirati

buku i potaknuti ciljne skupine da prenose svoje doživljaje viđenoga. Nadalje, viralni marketing je format poruke koja se šalje metodom dobrovoljnog slanja - viralni marketing obično je prilagođen neformalnoj komunikaciji na virtualnim mjestima masovnoga okupljanja korisnika. To je alat za masovni marketing. U konačnici, *content* marketing je marketinška strategija vezana za objavljivanje i distribuciju (dijeljenjem) sadržaja. Cilj su mu angažiranja postojećih i potencijalnih klijenata te osiguravanje kvalitetne, relevantne i vrijedne informacije koja ima za cilj dovesti do profitabilne akcije korisnika.

Za uspješan rezultat marketinga u turizmu nužno je poznavati publiku, svoju konkurenciju, dobre primjere iz prakse (koji ne moraju biti iz bliskog okruženja) te uložiti vrijeme, trud, a često i novac u stvaranje dodatne vrijednosti za posjetitelje i kupce te za promociju istih prema njima. Uvijek je korisno pitati se: Što mogu ponuditi potencijalnim posjetiteljima? Zašto bi željeli biti dijelom naše priče? te Kako im mogu poslati poruku o tom? Redovito promišljanje i proaktivnost, učenje i testiranje različitih taktika dovest će do rezultata. Poznavanje teorije marketinga i teorije marketinga u turizmu značajno će ubrzati taj proces!





Turistički doživljaj kao pojam

Često se upotrebljava određenje da je **TURISTIČKI DOŽIVLJAJ** skup međusobno povezanih i isprepletenih emotivnih sastavnica uvezanih u odgovarajući destinacijski turistički aranžman tako da daju potrošaču/turistu nesevakidašnje iskustvo.



Temeljne sastavnice svakoga turističkoga doživljaja svakako su:

- prijevoz do destinacije
- krajolik
- klima
- stanovništvo u destinaciji
- smještaj
- jela i pića
- zabava
- atrakcije i
- izleti

Izvor: Vranešević, T. (2016). Priručnik o doživljajima. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.



4

Turistički doživljaj jučer

Turistički doživljaj JUČER počivao je na:

- predvidljivosti potreba tadašnjih turista
- homogenim velikim skupinama
- Sigurnosti, što je omogućavalo prodaju organiziranih izleta
- pasivnom sezonskom odmoru



5

To sve dovodi do zaključka da je turistički doživljaj JUČER, općenito gledajući, bio:

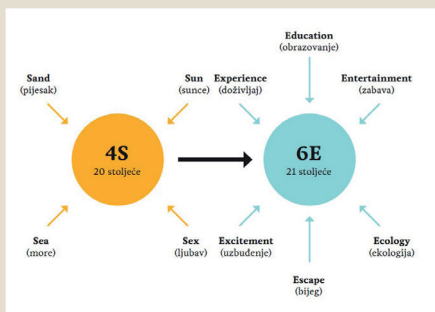
- masovan
- homogen
- predvidljiv i
- pretežito pasivan

Izvor: Vranešević, T. (2016). Priručnik o doživljajima. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.



6

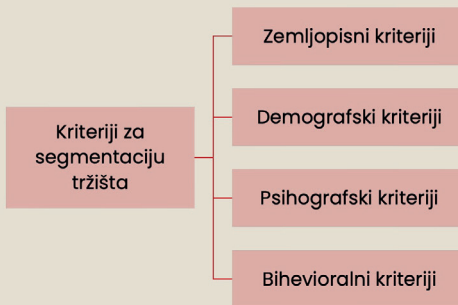
Od 4S do 6E



Izvor: Vranešević, T. (2016). Priručnik o doživljajima. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.



Kriteriji za segmentaciju



1. Zemljopisna segmentacija

Podjela tržišta na zemljopisne elemente: narod, država, regija, grad, kvart

Gustoća naseljenosti: grad, predgrađe, selo

Klima: umjerenjena, tropska, sredozemna...

Poslovni subjekt u turizmu mora voditi računa o različitostima potrošača koji dolaze s različitih zemljopisnih lokacija.



2. Demografska segmentacija

Ova segmentacija podrazumijeva podjelu tržišta na segmente, pri tom uvažavajući:

- spol, dob, bračno stanje, veličinu kućanstva, broj djece, izobrazbu, zanimanje, dohodak, religija, rasu ili narodnost.



10

Grupiranje generacija

1. generacija veterana – tiha generacija (populacija rođenih do 1946.)
2. generacija *Baby Boomers* (pripadnici rođeni između 1946. i 1960.)
3. generacija X (populacija rođenih između 1961. i 1980.),
4. generacija Y ili (podgeneracija Milenijalaca; rođeni od 1981. do 1995.)
5. generacija Z (populacija čiji su pripadnici rođeni nakon 1995.)

6. Alfa generacija

*ovisno o tumačenju pojedinačnih autora

Ivan, Cehnamo, L., & Gardier, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-908.



11

3. Psihografska segmentacija

Podjela tržišta na skupine prema:

- socijalnoj pripadnosti
- životnom stilu
- osobnosti
- Npr: **Segmentacija po životnom stilu** – pri segmentaciji, polazna je pretpostavka da postoje različite potrebe i želje potrošača koje ovise o njihovom životnom stilu. Na primjer, osobe koje teže zdravom načinu života, ciljina su skupina proizvođača ekoloških namirnica i proizvoda za zdravu prehranu.



12

4. Bihevioralna segmentacija

Tržište se dijeli u homogene skupine potrošača ovisno o:

- znanjima (korisničkom statusu)
- stavovima
- uporabi proizvoda
- reakcijama na proizvod



Određivanje strategije: Nekoliko primjera iz prakse

Buyer persona: *Buyer persone* predstavljaju fiksijsku, generaliziranu reprezentaciju idealnih kupaca kojima definiramo demografiju, interese, obrazovanje i posao, ali i u kojoj se fazi svog *customer journeya* nalaze te koji su im problemi, ciljevi, o čemu razmišljaju i kako donose odluku.

Strategija spuštena na sasvim individualnu razinu, gdje se promatra mikro segment segmenta, odnosno jedna jedina osoba.

Izvor: Arbona (2017). Dostupno na: <https://www.arbona.hr/hr/sto-je-to-buyer-persona/1047>



Buyer persona, poznata i kao *customer persona* ili marketing persona, pomaže nam u kreiranju pravoga sadržaja koji distribuiramo u pravo vrijeme i preko pravih kanala da bismo (potencijalnim) kupcima ponudili isključivo ono što ih zanima u trenutačnoj fazi njihova života i *customer journeya*.

Izvor: Arbona (2017). Dostupno na: <https://www.arbona.hr/hr/sto-je-to-buyer-persona/1047>



Zadatak za raspravu

U jednoj minuti pokušajte dobiti što više informacija o osobi koja sjedi pored vas.

Zapišite informacije koje su vam važne.

Navedite konkretan sadržaj kojim biste usmjerili korisničko iskustvo osobe o kojoj ste prikupili informacije.



16

Tablica za izradu Buyer persone

Profil	
Interes	
Dobna struktura	
Navike	
Promocijska aktivnost	



17

Način pristupa

Gerilski marketing

Viralni marketing

Jedan na jedan marketing

Marketing *od usta do usta*

Marketing u stvarnom vremenu

Marketing sadržaja

Mobilni marketing



18

Primjer: Villány

Gradić na jugoistoku Mađarske, administrativno pripada Baranjskoj županiji.

Tranzicija od malo poznate do atraktivne i poželjne turističke destinacije trajala je gotovo dva desetljeća.

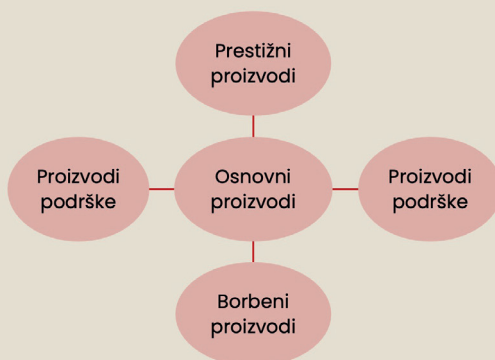
Villány je prolazio kroz nekoliko etapa, od masovne proizvodnje pa sve do povećanja broja malih vinara s raznovrsnom i kvalitetnom ponudom.

Ključnu je ulogu imalo osnivanje udruge Villány-Siklós vinske ceste.

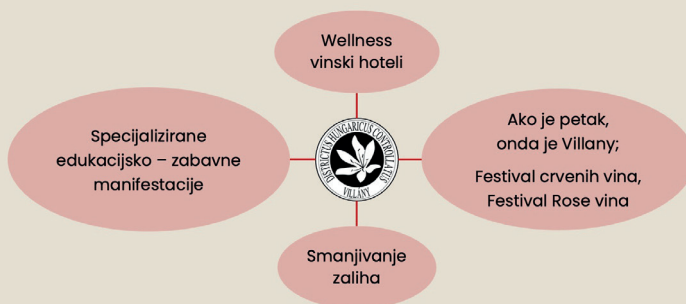
Oznaka izvornosti DHC (Districtus Hungaricus Controllatus) Villány.



Splet turističkih proizvoda



U praksi:



Profili tržišta su lako dostupni

<p>AUSTRALIJA</p> <p>Australija - Profil emitivnog tržišta, izdanje 2022.</p> <p>PDF 1.09 MB</p>	<p>AUSTRIJA</p> <p>Austrija - Profil emitivnog tržišta, izdanje 2022.</p> <p>PDF 1.35 MB</p>	<p>BELGIJA</p> <p>Belgija - Profil emitivnog tržišta, izdanje 2022.</p> <p>PDF 1.32 MB</p>	<p>ČEŠKA</p> <p>Češka - Profil emitivnog tržišta, izdanje 2022.</p> <p>PDF 914.16 KB</p>
<p>FRANCUSKA</p>	<p>ITALIJA</p>	<p>JAPAN</p>	<p>KINA</p>

Izvor: Hrvatska turistička zajednica. Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profil-i-trzista>



22

Studije slučaja: Lika Quality

- certifikat lokane hrane, pića i suvenira
- razvijen model suradnje
- u Lika Quality sustavu je 57 proizvođača s destinacije Lika, a sustav broji ukupno **157 proizvoda** u 11 različitih kategorija, koji su prošli strogu selekciju.
- Plitvička jezera kao „izlog“
- sljedeći korak: certificiranje restorana



Izvor: Kloster Lika destination. Dostupno na: <https://www.liko-destination.hr/regionalni-sustav-kvalltete/>



23

Studije slučaja: Okusi granica (Gusti di Frontiera)

Ovaj festival traje četiri dana, ima 350 izlagača (za sudjelovanje aplicira više od 950 izlagača, ali zbog ograničenosti prostora organizatori odbiju dvije trećine) i posjeti ga više od 700.000 ljudi.

Ima 23 tematske jedinice.

Svaka gastronomska tematska cjelina ima svoj trg ili ulicu, a predstavlja jednu regiju, državu ili kontinent.



Izvor: <https://gustidifrontiera.it/it/>

Marketinške prilike: Baranjski doručak?

Slavonija & Baranja, Vojvodina i južni dio Madarske baštine
zajedničku povijest i sličnu gastronomiju
Sajam hrane 2024. - Osijek



24

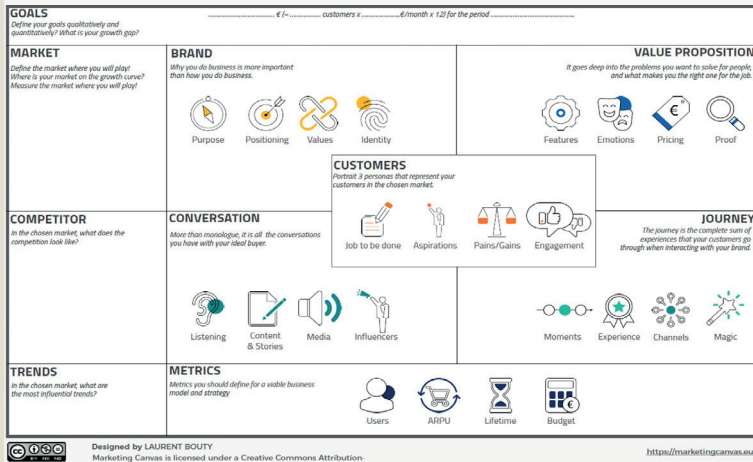
Zadatak za vježbu

Na promatranom turističkom poslovnom subjektu (proizvoljno izabranom):

- opisati i analizirati relevantne segmente potrošača tržišta za definiranje i obradu problema istraživanja
- ocijeniti atrakcijski potencijal različitih prirodnih i kulturnih resursa u destinaciji
- predložiti odgovarajuće metode i instrumente upravljanja marketingom turističkog poslovnog subjekta
- osmisliti i predstaviti rješenje problema



THE MARKETING CANVAS



25

Cilj (goal)

- utvrđivanje jednog cilja
- treba biti jednostavan, mjerljiv, dovoljno specifičan, razuman, ostvariv i vremenski određen

26

Tržište (market)

- Koje su karakteristike tržišta na kojem se djeluje?
- Postoji li prostorno ograničenje proizvoda/usluge?
- Je li tržište u fazi rasta, zrelosti ili odumiranja?

27

28

Proizvod/usluga

- Što je proizvod ili usluga? Ima li ih više?
- Postoji li prilika za diverzifikaciju (uvodenje novih proizvoda) ili mu je potrebna simplifikacija (izbacivanje proizvoda)?



29

Kvaliteta

- Što potrošači misle o kvaliteti proizvoda ili usluge?
- Jesu li cijena i kvaliteta usklađene?
- Čime se može službeno potvrditi kvalitetu?



30

Funkcionalnost

- Jesu li proizvodi ili usluge funkcionalni? Kako ih potrošači doživljavaju?
- Postoji li ambalaža? Je li ona funkcionalna?
- Kakav je proces kupnje ili rezervacije?



Kupci (customers)

- Tko su kupci?
- Kakve su im navike?
- Koliko imaju godina i otkud dolaze?
- Čime se bave?



Konkurencija (competition)

- Tko je konkurencija?
- Što oni rade dobro – što se iz toga može naučiti?
- Što oni rade loše – što se iz toga može naučiti?
- Zašto je najveći konkurent tako uspješan?



Komunikacija (conversation)

- Kako će se ostvariti komunikacija s potencijalnim kupcima?
- Koji će se promocijski kanali koristiti?
- Koliki je budžet za ostvarenje cilja?



34

Iskustvo (journey)

- Što se može učiniti (osmisliti) da bi kupci ili posjetitelji imali posebno iskustvo s mojim proizvodom ili uslugom?
- Kako se potrošač treba osjećati?
- Koji su razlozi da se vrate?



35

Trendovi (trends)

- Kakvi su trendovi u industriji koji bi pomogli u ostvarenju cilja, a da još nisu iskorišteni?



36

Tips & tricks

1. Budite prisutni ondje gdje su prisutni potencijalni kupci.
2. Govorite jezikom koji oni razumiju.
3. Stvarajte brend oko svog *value propositiona*.
4. Služite se *storytellingom*.
5. Razgovarajte s kupcima i potičite ih na interakciju.
6. Koristite partnerstva i akcije, ali ne prečesto.
7. Kontinuirano unapređujte svoju uslugu ili proizvode.
8. Pratite trendove.
9. Nemojte se bojati uložiti u marketing (ali uvijek isplanirajte aktivnosti).
10. Ako nešto ne znate – aplikacije i platforme znaju.



Literatura

1. Briggs, S. (2001.), *Successful Tourism Marketing*, Kogan Page; 2nd Ed.
2. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008.), *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*, Journal of managerial psychology, 23(8)
3. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. (2005.), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 4th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River
4. Middleton, V. T. C., Clarke, J. R. (2001.), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, 3rd Edition
5. Ružić, D. (1997.), *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
6. Ružić, D. (2007.), *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
7. Vranešević, T. (2016.), *Priručnik o doživljajima*, Zagreb, Hrvatska turistička zajednica

E-marketing aktivnosti u turizmu

E-marketing u suštini predstavlja proces oblikovanja ponude, određivanje cijena, distribucije i promocije da bi se na profitabilan način zadovoljile potrebe i želje ciljnih skupina, uz dominantno oslanjanje na aktualne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Sukladno tomu, možemo pojednostavljeno govoriti o postizanju marketinških ciljeva uz intenzivnu primjenu digitalnih tehnologija. Kod aktivnosti e-marketinga u turizmu, teorijski koncept i povezane mogućnosti ostaju istovjetne, ali treba adresirati značajne posebnosti koje proizlaze iz odrednica turističkoga sektora.

Dugi niz godina razvijene ekonomije posvećuju značajnu pozornost istraživanju utjecaja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u sektoru turizma. Promjenjivi ekonomski uvjeti, novi oblici ponašanja potrošača i njihovih preferencija te posebice novi dosezi digitalnih tehnologija, stvaraju nove i osnažuju razvijanje postojećih turističkih tržišta. Razvoj suvremenih digitalnih tehnologija te posebice internetske mreže i povezanih komunikacijskih mogućnosti pružaju marketingu u turizmu brojne nove konkurentske prednosti, ali i nameću nove standarde. U turističkom sektoru se u posljednjih dvadesetak godina odvio proces internacionalizacije tržišta na kojem kontinuirano nastaju novi subjekti uz značajno pojačavanje konkurentskih odnosa. Među najznačajnijim uzrocima ove situacije jest upravo snažni razvoj internetske mreže koji omogućuje globalnu dostupnost informacija. U turističkom sektoru, kao i u svim ostalima, internet je transformirao tradicionalne metode i poslovne koncepte, te se koristi kao ustaljeni kanal za komunikaciju, transakciju i distribuciju.

Turistički se sektor ističe kao posebno privlačan za potencijal e-marketinga, posebice zbog izazova povezanih s geografskom i vremenskom udaljenošću ponude i potražnje, a internet može značajno pridonijeti rješavanju tih izazova. Različiti su se turistički poslovni subjekti pokazali pogodnima za dinamično usvajanje novih

rješenja koja pružaju digitalne tehnologije uglavnom zbog međuovisnosti ponude i potražnje kroz kontinuiranu distribuciju potrebnih informacija. Brojne su mogućnosti kroz koje današnji poslovni subjekti izgrađuju svoju digitalnu prisutnost; počevši od poslovnoga mrežnoga sjedišta, preko različitih profila na planetarno popularnim društvenim mrežama, mobilnih aplikacija, geolokacijskih servisa i drugih platformi gdje subjekti komuniciraju sa svojim ciljnim skupinama. Ipak, potrebno je naglasiti da je službeno mrežno sjedište uistinu primarna internetska lokacija poslovnoga subjekta te se na tom tragu razmišljanja može zaključiti da nijedan poslovno odgovoran subjekt ne bi trebao zanemariti prilike koje internet pruža za postizanje vlastitih marketinških i poslovnih ciljeva.

Današnji iskusni internetski korisnik očekuje izvrsno korisničko iskustvo u interakciji sa svim sadržajima koje mu poslovni subjekt pruža; sadržaj je taj magnet koji korisnika privlači u digitalno okruženje, ali je i način oblikovanja te interakcije neobično važan. Turistički poslovni subjekti imaju imperativ pružiti svojim korisnicima najbolje moguće korisničko iskustvo kroz jasan i precizan sadržaj, vizualno atraktivno rješenje i laku uporabu svih lokacija njihove digitalne prisutnosti. Sinergija jednostavnoga prikaza, jasne poruke, ažurnosti i lakoga snalaženja, omogućit će valjanu uporabu pruženoga zanimljivoga sadržaja.

Jedan je od preduvjeta stvaranja zadovoljnoga korisnika i stvaranje potencijala širenja pozitivnih impresija i informacija korisnika prema trećima. Štoviše, uz brojne komunikacijske prednosti koje digitalne tehnologije pružaju, internet je vrlo specifičan medij i po kreiraju korisnički generiranoga sadržaja, odnosno kombinaciji različitih oblika fotografija, videozapisa, teksta i zvuka koje su korisnici oblikovali i postavili na mrežnim platformama. Takav sadržaj korisnici u pravilu oblikuju neovisno o tom što bi se trebalo podrazumijevati da je iskren i objektivn, ali samim tim može biti pozitivno ili negativno intoniran. Velik značaj takvog sadržaja za turističke subjekte leži u činjenici da su korisnici kao potencijalni gosti najčešće spremniji vjerovati drugim korisnicima (fizičkim osobama), a značajno manje poslovnih subjektima.

Značajan porast uporabe interneta posebno je uočljiv u određenim segmentima turističkoga sektora koji predstavljaju ključnu infrastrukturu suvremenoga turizma. Među značajnim odrednicama internetskoga turističkoga sektora treba naglasiti da govorimo o informacijski intenzivnom spoju proizvoda i usluga, odnosno o složenim paketnim ponudama koje ne zahtijevaju fizičku prisutnost ili skladištenje, uz iznimno veliku brzinu komunikacije.

U proteklih je 10-15 godina primjetan značajan porast rezervacija putovanja i smještaja putem interneta, kao i sve veća upotreba internetskoga pretraživanja za planiranje putovanja. Internetski informacijski prostor obiluje različitim tipovima turističkih mrežnih sjedišta, među kojima su najznačajnija: sjedišta turističkih poslovnih subjekata, rezervacijska sjedišta, sjedišta odredišta, turistička megasjedišta, specijalizirani turistički pretraživači i katalozi te turistički informacijski servisi. Postotak se onih koji koriste različite rezervacijske sustave iz godine u godinu povećava, i u sferi privatnih i u sferi poslovnih putovanja. Jedina značajna iznimka bilo je pandemijsko vrijeme te povezana ograničenja, odnosno zabrane putovanja. Ipak, zanimljivo je ustvrditi da je spomenuto pandemijsko razdoblje, unatoč devastirajućem učinku na turističku djelatnost, bio prilika za uočavanje vrijednosti i potvrda komunikacijske snage internetske mreže.





Sadržaj

- Digitalna prisutnost poslovnih subjekata
- Značaj oblikovanja sadržaja
- Analitika digitalne prisutnosti



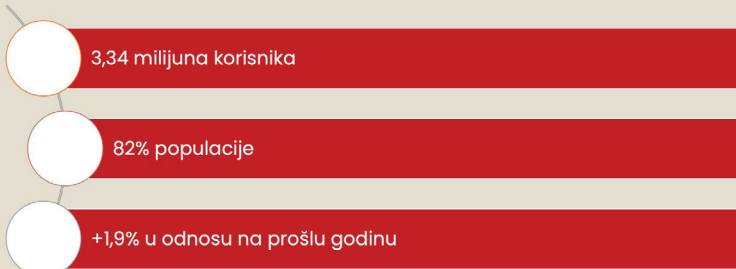
Što je e-marketing?

- Proces oblikovanja ponude, određivanje cijena, distribucije i promocije s ciljem profitabilnoga zadovoljavanja **potreba** i želja **kupaca**, uz intenzivno korištenje mogućnosti **digitalnih** tehnologija.
- Postizanje marketinških **ciljeva** uz pomoć digitalnih tehnologija.



4

Uporaba interneta u Hrvatskoj (01/2022)



Izvor: Kemp, S. (2022). Digital 2022: Croatia. DataReportal – Global Digital Insights. Dostupno na: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-croatia>.



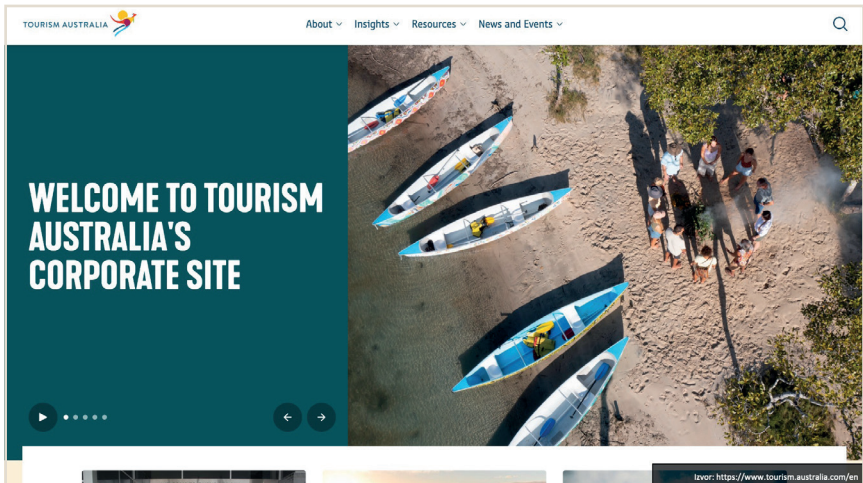
5

Oblikovanje digitalne prisutnosti

- Internetsko sjedište (mrežno sjedište)
- Mobilna aplikacija
- Društvene mreže (poslovni profili)
- Geolokacijske platforme
- Adresari i katalozi*



6



Poslovno mrežno sjedište

- **Temeljna** internetski dostupna lokacija za poslovni subjekt
- Svaki ozbiljan poslovni subjekt bi morao iskoristiti dostupne internetske poslovne **mogućnosti** da bi postigao svoje poslovne **ciljeve**



Ciljevi poslovnog mrežnog sjedišta



Ciljevi (turističkog) mrežnog sjedišta

- Oblikovanje digitalne **prisutnosti**
- **Komunikacija** s ciljnom skupinom
- **Promocija** ponude (proizvoda, usluga, ideja i koncepata...)
- Internetska **prodaja**
- Prikupljanje povratnih **informacija**
- Građenje i održavanje vrijednosti **marke**
- Regrutacija kadrova
- Unaprjeđivanje prodaje



10

Smjernice oblikovanja mrežnog sjedišta



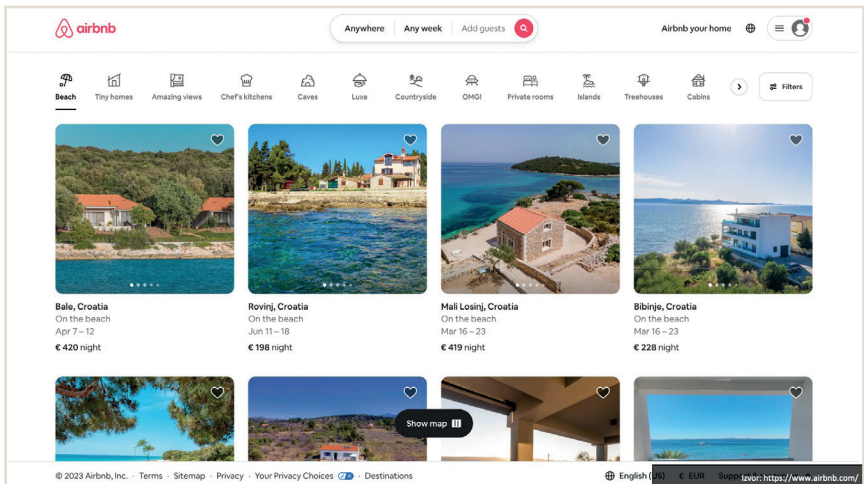
11

Content is king

Koncept vizualnog oblikovanja mora počivati na odrednicama **sadržaja** koji se predstavlja.



12



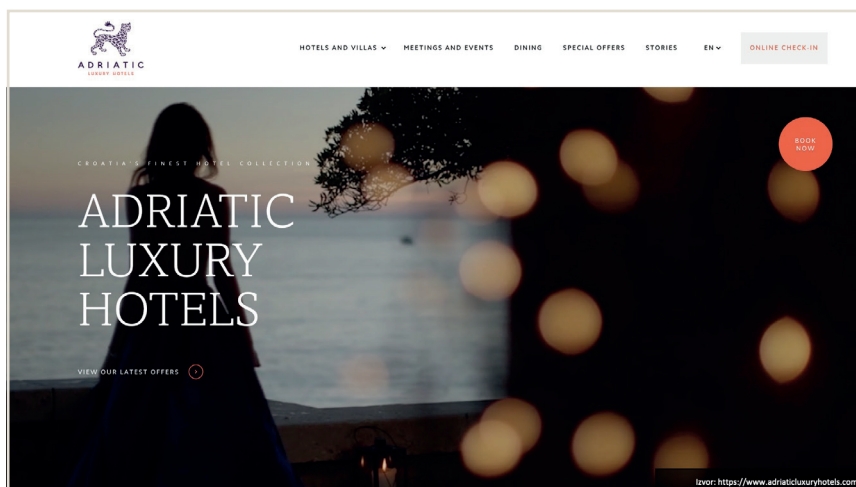
Struktura mrežnog sjedišta

- Unaprijed precizirana struktura cjelina i podcjelina mrežnoga sjedišta i utvrđena hijerarhijska kategorizacija.
- Pridonosi lakom snalaženju i **uporabi željenoga** sadržaja.
- Tako dugoročno povećava percepciju korisnika i ukupno zadovoljstvo.



Navigacija mrežnog sjedišta

- Kombinacija izbornika i poveznica koji omogućuju korisničko **kretanje** kroz strukturu mrežnog sjedišta
- Olakšava usmjeravanje korisnika kroz dostupni **sadržaj mrežnog** sjedišta na najjednostavniji mogući način
- Pretpostavlja slijed pregleda sadržaja



16

Responzivan web-dizajn

- Prikaz sadržaja povezan s **veličinom** ekrana, odnosno korisničkim uređajem
- Smisao je pružiti prikaz istoga sadržaja uz iste **funkcionalnosti**
- Usavršavanje iskustva korisnika **neovisno** o platformi ili uređaju



17

Najmanji ekrani pomažu u
planiranju najvećih kupovina,
što uključuje i putovanja

18

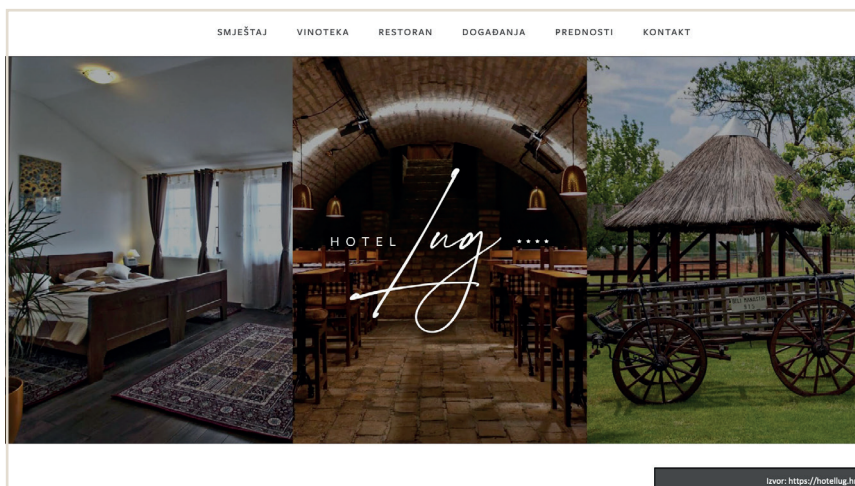
Naslovnica mrežnog sjedišta

- **Početna** mrežna stranica određenoga mrežnoga sjedišta
- Vrlo često prva stranica kojom započinje interakcija s korisnikom
- Trebala bi biti povezana sa svim drugim mrežnim stranicama istoga sjedišta



Vizualno atraktivno rješenje

- Jednostavan i jasan raspored objekata. **Ravnoteža** između teksta, slika i praznoga prostora.
- Središnja pozicija se fokusira na najznačajniji dio sadržaja – obilježja **destinacije**, korisnika koji uživaju u iskustvu i/ili tima koji pruža uslugu
- Sadrži **kratke** i jednostavne tekstove laka za čitanje
- **Visokokvalitetne** fotografije/ilustracije

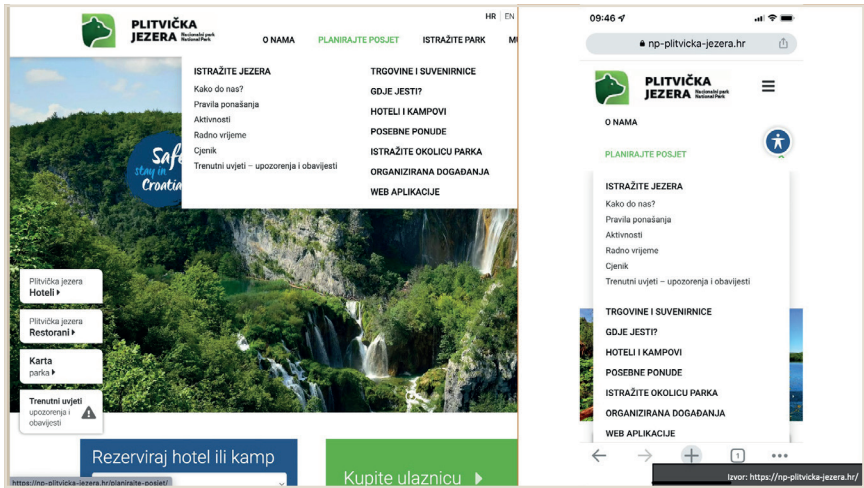


Laka navigacija

- Responzivan dizajn, **funkcionalan** prikaz na velikim i malim ekranima
- Primarni **izbornik** s jasnim poveznicama
- Učitavanje svake stanice unutar nekoliko* sekundi
- Strateški raspoređeni pozivi na aktivnost (**CTA**) koji upućuju posjetitelja na sljedeći korak



22



23

Jasan i precizan sadržaj

- Cjenovna politika je uočljiva i **razumljiva**
- Društveni dokazi (**social proof**) iskustva ponude
- Odgovora na pitanja: tko smo? što radimo?
Zašto biste trebali nas odabrati?
- Detaljni opisi ponude



24



SEM = SEO + SEA

SEM - ukupnost marketinških aktivnosti na tražilicama

SEO - optimizacija mrežnoga sjedišta za prikaz na tražilicama

SEA - oglašavanje na tražilicama



SEO – Search engine optimization

- Ukupnost tehnika i aktivnosti kojima je cilj **poboljšati poziciju** mrežne stranice, odnosno mrežnoga sjedišta na rezultatima pretrage tražilica (SERP)
- Upravljanje velikim brojem elemenata mrežne stranice (i drugih elemenata) s ciljem bolje pozicioniranosti



Google | privatni smještaj baranja

Find results on: Booking.com, Travel Tourist, Agoda, Realitica.com, PSH

Privatni Smještaj | Osijek-Baranja County

Izvor: <https://www.google.com/search?q=privatni+smje%C5%A1ta+j+baranja>

28

Google privatni smještaj baranja

Find results on
[Booking.com](#) [Travel Tourist](#) [Agoda](#) [Realitica.com](#) [PISH](#)

Privatni Smještaj | Osijek-Baranja County

Mon, Jun 27 Tue, Jun 28 2

- Apartments Vrata Baranje**
4.0 ★★★★★ (27)
Free parking
HRK 309
- Ruralna kuća za odmor White lake**
5.0 ★★★★★ (7)
- Sobe - Smještaj Nabalja Osijek**
4.0 ★★★★★ (128)
Free Wi-Fi
HRK 293
- Sobe Kod Baje - Baranjska Kuća**
4.0 ★★★★★ (197)
Free parking
Free Wi-Fi
HRK 549

Map showing locations: HRK 346, HRK 381, HRK 526, HRK 549, HRK 271, HRK 376, HRK 359, HRK 549, HRK 293, HRK 549.

Izvor: <https://www.google.com/search?q=privatni+smještaj+baranja>

29

SEO elementi

- Jedinstven i kvalitetan sadržaj
- Korištene ključne riječi (odabir, pozicija, frekvencija)
- Specifični HTML tagovi: Title, H, Alt, Meta tagovi
- Mapa sjedišta
- Struktura adrese mrežnog resursa
- Prilagođenost mobilnim uređajima
- Brzina prikazivanja
- Vanjske poveznice na mrežno sjedište (od pouzdanih izvora)
- Društvene mreže



30

Google papak rajnski rizling

About 3,400 results (0.45 seconds)

<https://www.vinoteka-vinita.hr> - pap... - Translate this page

Papak Radosh Rajnski Rizling 2017 | Vinoteka Vinita
Papak Radosh Rajnski Rizling 2017 ... Izvanredno vino snažnoga tjelesa, arome koja ponekad diskretno podsjeća na petrolejske misle, ali vrlo ugodne. Kiseline su ...
Boca: 0,75 l Dostupno: Za veće količine, molimo pošaljite...

<https://www.vnutak.hr> - RIZLING-R... - Translate this page

RIZLING RAJNSKI RADOSH PAPAN 0.75L ZOI SUHO 2017
Sorta, Rizling rajnski. Tip plica, Vino. Zemlja, Hrvatska. Alkohol, 13%. Kakvoća, ZOI. Dobavljač, Papak. Regija, Kontinentalna Hrvatska.

<https://www.vivat-fina.vina.hr> - papa... - Translate this page

Papak, Radosh Rajnski Rizling - Vivat fina vina
Rajnski rizling sorta je visokog potencijala! U godinama kada imamo dugo suhe jeseni daje izvanredna vina snažnoga tjelesa, arome koje ponekad diskretno ...

<http://www.vinapapak.com> - Translate this page

Vina Papak Ilok
Vina Papak iz Iloka. Bavimo se proizvodnjom vrhunskih vina i dajemo ... Rajnski rizling sorta je visokog potencijala! U godinama kada imamo dugo suhe jeseni ...

<https://www.vino.com> - vina-papak-rajnski-rizling-ra... - Translate this page

Vina Papak Rajnski Rizling Radosh - Vivino
Rajnski Rizling Radosh is a White wine. Made from Riesling. See reviews and pricing for this wine.
★★★★★ Rating: 3.8 - 50 votes

Izvor: <https://www.google.com/search?q=papak+rajnski+rizling>

Search Engine Optimization

URL Key [store view]

Create Permanent Redirect for old URL

Meta Title [store view]

Meta Keywords [store view]

Meta Description [store view]

Maximum 255 chars. Meta Description should optimally be between 150-160 characters

Korisnički generirani sadržaj

- UGC – user generated content
- Bilo koji oblik sadržaja, poput fotografija, videozapisa, teksta i zvuka koji su korisnici oblikovali i postavili na **mrežnim platformama**
- Sadržaj koji je kreirao (internetski) korisnik

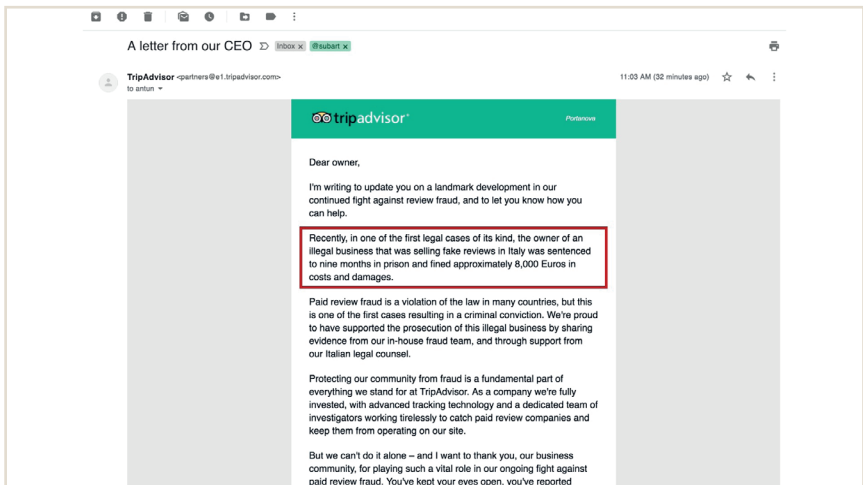


**Ljudi vjeruju drugim ljudima,
a ne tvrtkama!**

Vjerujem li tom izvoru?

Četiri čimbenika pouzdanosti mrežnog sjedišta/aplikacije

- Kvaliteta dizajna
- Informiranje unaprijed
- Sveobuhvatan, precizan i ažuran sadržaj
- Povezanost s mrežnim okruženjem



Značajke bitne internetskim kupcima (1)

Vrijednost je
ključna

Cijena je
najvažnija
većini kupaca,
ali ne svima

Prilagođavanje
dodaje vrijednost

Brzina je
presudna

Praktičnost je
ključna za
zaposlene ljude



Značajke bitne internetskim kupcima(2)

Jednostavnost rukovanja

Personalizacija stvara kod kupaca osjećaj **važnosti**

Kupovina na jednom mjestu

Samoposluživa nje štedi vrijeme

Poruke upućene tvrtki **zaslužuju** odgovor



Dinamika internetskog turističkog tržišta

- Izražena tržišna konkurencija
- **Konsolidacija** na razini industrije
- Brzina dolaska do informacija
- Značaj mobilne dostupnosti
- Izravan utjecaj **recenzija** dostupnih na internetu

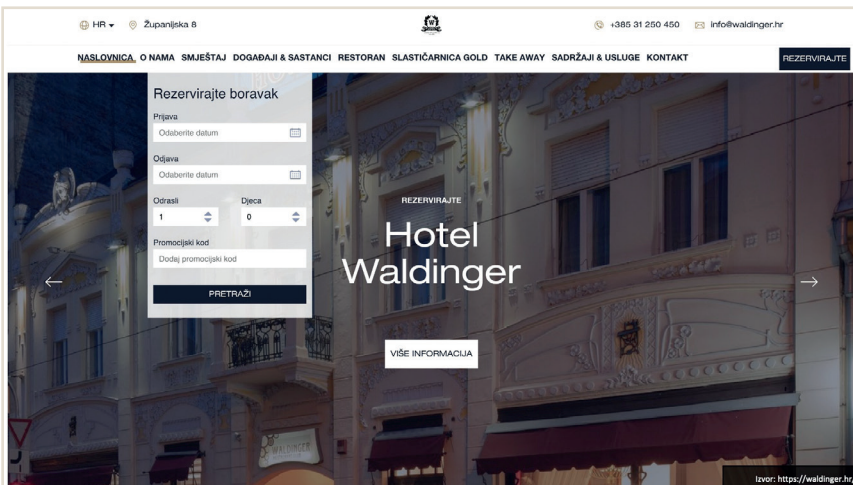


Vrste turističkih mrežnih sjedišta

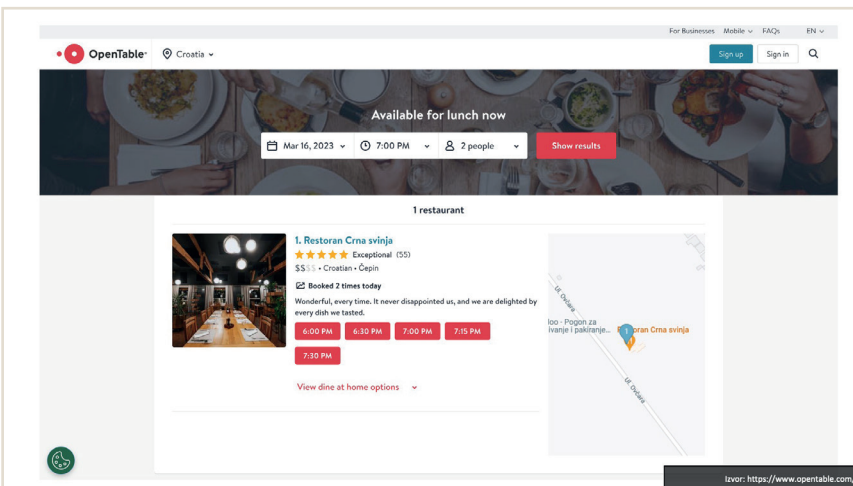
- Mrežna sjedišta turističkih poslovnih subjekata
- **Rezervacijska** mrežna sjedišta
- Mrežna sjedišta odredišta
- Turistička **megasjedišta**
- Specijalizirani turistički pretraživači
- Specijalizirani informacijski katalozi
- Turistički informacijski servisi



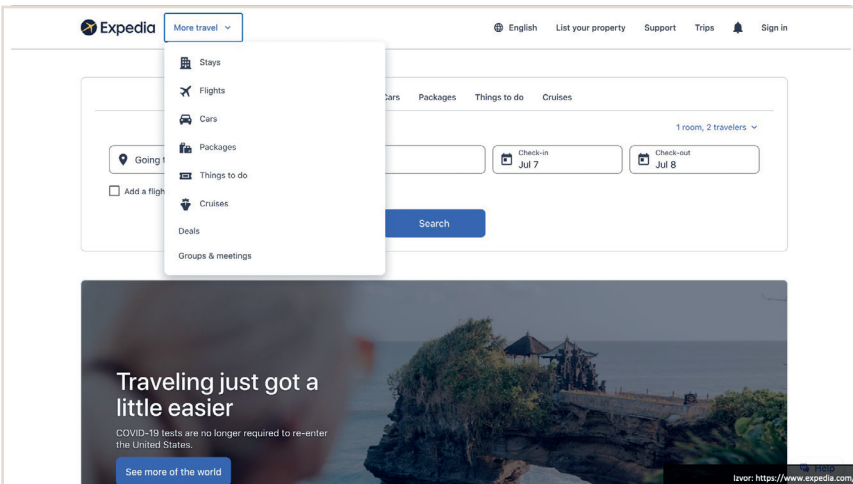
40



41



42



Booking.com HRK Antun Bilos Genius Level 3

Stays Flights Car rentals Attractions Airport taxis

Where to next, Antun?

Find exclusive Genius rewards in every corner of the world!

Where are you going? Check-in - Check-out 3 adults · 3 children · 1 room Search

I'm travelling for work

Get the advice you need. Check the latest COVID-19 restrictions before you travel. [Learn more](#)

Support for refugees from Ukraine
Free stays and reduced rates for people fleeing Ukraine

[Learn more](#)

Save 15% or more
Plan your dream trip with a Getaway Deal

[Explore deals](#)

Explore Croatia
These popular destinations have a lot to offer

izvor: <https://www.booking.com/>

43

Tripadvisor Review Trips Alerts Sign in

Hotels Vacation Rentals Things to Do Restaurants Travel Forums More

Where to?

Support Ukrainian Relief Efforts

World Central Kitchen and their hundreds of restaurant partners continue to feed families

izvor: <https://www.tripadvisor.com/>

44

Tripadvisor Review Trips Alerts Sign in

Explore Osijek

Hotels Vacation Rentals Things to Do Restaurants

Travel Forums Hire a Trip Designer Flights More

Europe > Croatia > Slavonia > Osijek-Baranja County > Osijek

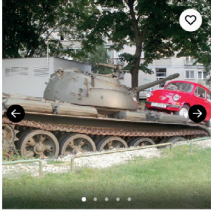
Osijek Tourism: Best of Osijek

izvor: <https://www.tripadvisor.com/>

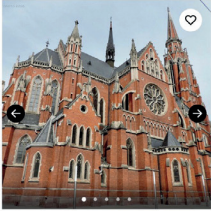
45

Top Attractions in Osijek

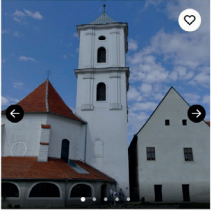
[See all](#)





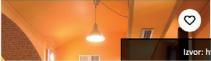
1. Red Fico
●●●●○ 76
 Points of Interest & Landmarks
 By [dmatasio](#)
 At the beginning of the war the tank go over the car, now is different. :)




2. SS Peter and Paul
●●●●○ 77
 Architectural Buildings • Religious Sites
 By [makyoadvisor](#)
 Beautiful church inside and outside.



3. Church of the Raising of the Holy Cross
●●●●○ 46
 Architectural Buildings • Missions
 By [Eagle626](#)
 We were treated to a concert by a very nice young lady who offered a variety of songs which really added to the church...

Izvor: <https://www.tripadvisor.com>



Review
Trips
Alerts
Sign in
Cart

Osijek Hotels Things to Do Restaurants Flights Vacation Rentals Shopping Vacation Packages Cruises Rental Cars
...

Europe > Croatia > Slavonia > Osijek-Baranja County > Osijek > Things to Do in Osijek > Red Fico

Red Fico, Osijek: Address, Red Fico Reviews: 4.8/5

Red Fico

●●●●○ #2 of 29 things to do in Osijek • Points of Interest & Landmarks

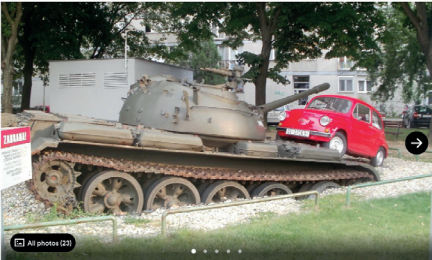
[Visit website](#) [Write a review](#)

What people are saying

By Gene R J
 "Prominent war symbol for Croatian Independence."
●●●●○ Sep 2021
 We walked 1 mile southeast from our Weldinger Hotel to see this monument from their War of Independence starting in L...

By Dragon Matoklavac
 "An interesting monument"
●●●●○ Sep 2020
 An interesting monument which symbolizes the resistance of the Croatian people.

[Suggest edits to improve what we show.](#)
[Improve this listing](#)



All photos (23)

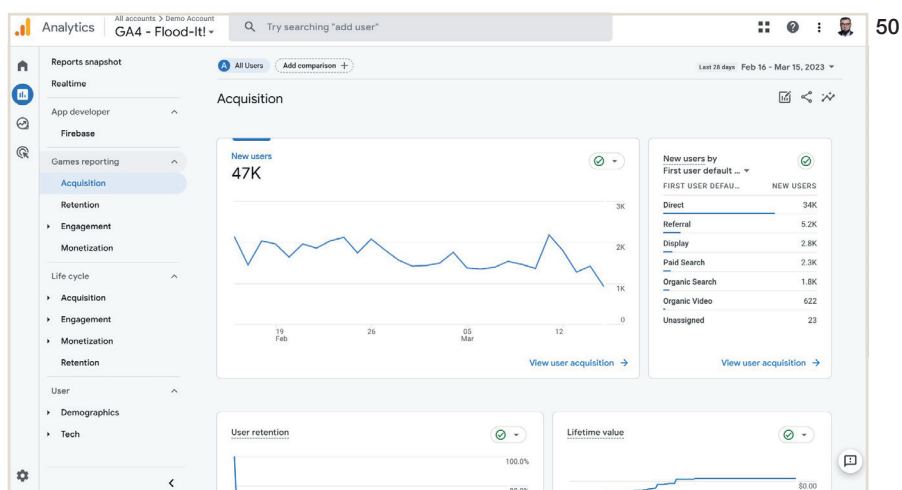
Izvor: <https://www.tripadvisor.com>

Uspjeh mrežnog sjedišta određuje...



Google Analytics

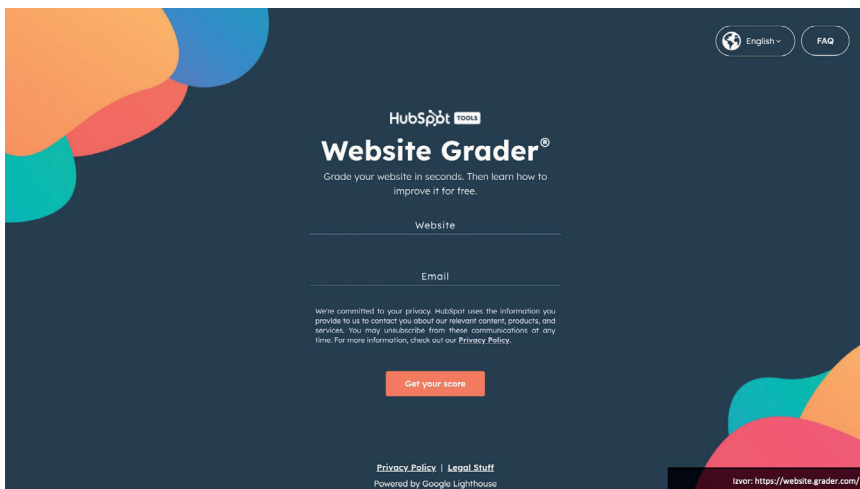
- Omogućuje prikaz **detaljnih** podataka o korisničkim interakcijama s promatranim mrežnim sjedištem u određenom vremenskom razdoblju.
 - Primjerice: broj korisnika, broj korisničkih sesija, trajanje posjeta, lokacija korisnika, kanal s kojega korisnik dolazi, uređaj s kojega korisnik dolazi, stopa napuštanja i brojni drugi.



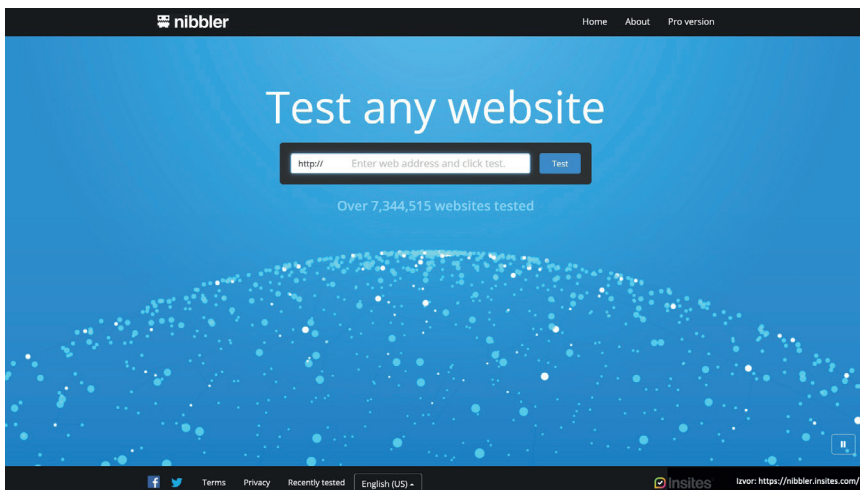
51

The screenshot shows the Google Search Console landing page with the heading 'Improve your performance on Google Search'. Below the heading, it states: 'Search Console tools and reports help you measure your site's Search traffic and performance, fix issues, and make your site shine in Google Search results.' A 'Start now' button is visible. On the right, there is a circular gauge graphic with a color gradient from blue to red. At the bottom, there is a footer with the text 'Optimize your content' and a URL: 'https://search.google.com/search-console/about'.

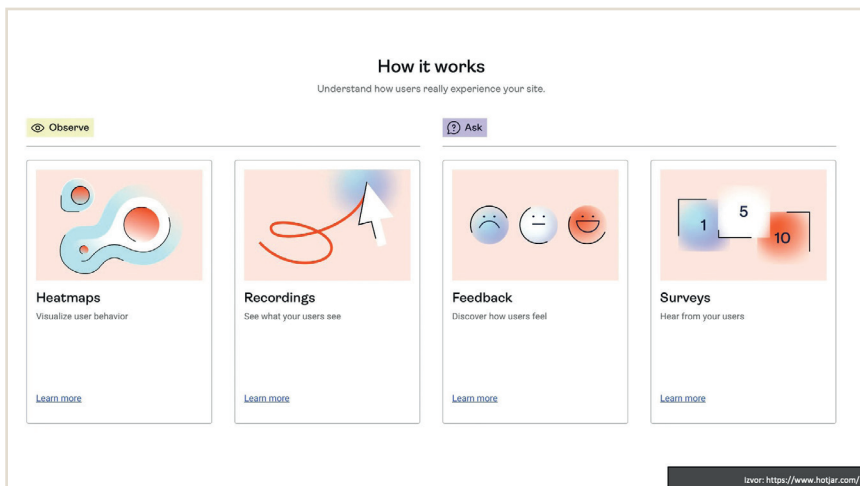
52



53



54



55

Upotrebljivost (usability)

- Svojstvo (proizvoda ili usluge) koje određuje kvalitativnu razinu **jednostavnosti** upotrebe.
- Pokazuje koliko jednostavno se nešto može upotrebljavati.

56

Web-usability

- Upotrebljivost ili uporabna vrijednost mrežnoga sjedišta
- Doživljaj korisnika – korisničko iskustvo
- Značajan izvor – Nielsen Norman Group
 - www.nngroup.com

57

Pogreške upotrebljivosti mrežnog sjedišta

- Neočekivano **mjesto** sadržaja
- Nejasan međudodnos kategorija i poveznica
- Otoci informacija
- Neprecizne poveznice
- **Skriveni** dodatni troškovi



- Gubitak korisnika u strukturi
- Loša funkcija **pretraživanja**
- Nepostojeći ili nejasni filteri
- **Zatrpavanje** nepotrebnim informacijama
- Skrivenne poveznice



Usability testing

- Analiza interakcije korisnika sa sučeljem da bi se **usavršilo** korisničko iskustvo:
 - Može li se sučelje upotrebljavati jednostavno/Iako?
 - Obavljaju li se zadatci dovoljno brzo?
 - Treba li se učiti kako upotrebljavati sučelje (kod dodatnih interakcija)?
 - Gdje se događaju pogreške u interakciji?
 - Kako korisnik reagira na pogreške u sučelju?



- Može se provoditi i na malim uzorcima
- Pogodno za testiranje u različitim dijelovima i procesima
- Smanjivanje pogrešaka i bolje korisničko iskustvo



Česte greške na turističkom mrežnom sjedištu

- **Svi** su vaša ciljna skupina
- Teško je doći do **cilja** (kupovina/rezervacija/pretplata i dr.)
- Loš prikaz na **mobilnim** uređajima
- **Fotografije** loše kvalitete
- **Sporo** učitavanje



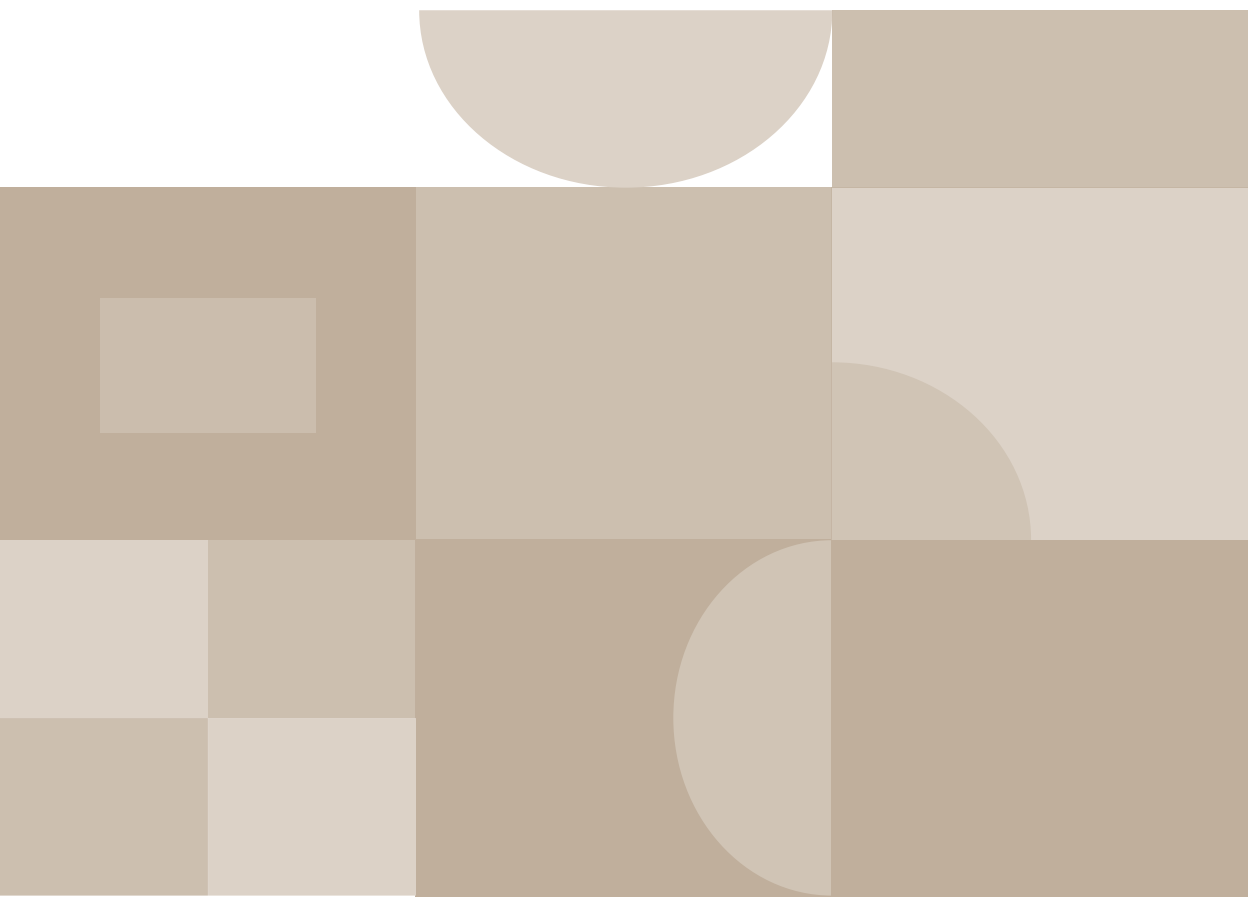
- Nema **analitičkoga** softvera
- **Dizajn** je bitniji od sadržaja
- Nema **SSL** certifikata
- **Fotografije/ilustracije** nisu optimizirane
- Sve radite **sami**



Literatura

1. Baye, M. R., De los Santos, B., & Wildenbeest, M. R. (2016.), *Search engine optimization: what drives organic traffic to retail sites?*, Journal of Economics & Management Strategy, 25(1), 6. - 31.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019.), *Digital marketing*, Pearson UK
3. Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017.), *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*, Routledge
4. De León, I. (2016.), *Moving to Responsive Web Design: Bring existing static sites into today's multi-device world with responsive web design*, Apress
5. García García, M., Carrillo-Durán, M. V., & Tato Jimenez, J. L. (2017.), *Online corporate communications: website usability and content*, Journal of Communication Management, 21(2), 140. - 154.
6. Kemp, S. (2022). *Digital 2022: Croatia*, Data Reportal – Global Digital Insights, dostupno na: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-croatia> (7. 7. 2022.)
7. Krug, S. (2013.), *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web and Mobile Usability*, 3. izdanje, Berkley: New Riders
8. Lewis, J. R., & Sauro, J. (2021.), *Usability and user experience: Design and evaluation*, Handbook of Human Factors and Ergonomics, 972. - 1015.
9. Müller, J., & Christandl, F. (2019.), *Content is king–But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on brand responses*, Computers in Human Behavior, 96, 46. - 55.
10. Nielsen, J., Loranger, H. (2006.), *Prioritizing Web Usability*, Berkley: New Riders.
11. Panchal, A., Shah, A., & Kansara, K. (2021.), *Digital marketing-search engine optimization (SEO) and search engine marketing (SEM)*, International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology, 5(12), 17.
12. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2014.) *E-marketing - III. izmijenjeno i prošireno izdanje*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
13. Sauro, J., & Lewis, J. R. (2016.), *Quantifying the user experience: Practical statistics for user research*, Morgan Kaufmann
14. Shankman, S. (2015.), *Interview: Tourism New Zealand CEO on Smarter Digital Marketing*, Skift, dostupno na: <https://skift.com/2015/03/05/interview-to-tourism-new-zealand-ceo-on-smarter-digital-marketing/> (7. 7. 2022.)
15. Think with Google (2016.), *I-want-to-get-away moments: What they mean for travel marketing*, dostupno na: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/consumer-insights/consumer-journey/i-want-get-away-moments-what-they-mean-travel-marketing/> (7. 7. 2022.)

16. Tjoe, K. (2022.), *Why tailored experiences are key to travel industry marketing*, Rezdy, dostupno na: <https://rezdy.com/blog/why-tailored-experiences-are-key-to-travel-industry-marketing/> (7. 7. 2022.)



Brendiranje i tehnike brendiranja u turizmu

Cilj ovog poglavlja je objasniti ulogu brendiranja u turističkoj industriji pregledom i evaluacijom elemenata koji su neophodni za izgradnju uspješnog brenda. Elementi uključuju vizualni identitet, jedinstveni prodajni prijedlog te uspostavljanje emocionalnih veza s potrošačima. Poseban je naglasak stavljen na tehnike koje su nastale pod utjecajem digitalnog okružja kako bi se naglasila njihova važnost u uvjetima suvremenog komuniciranja.

Nakon ovoga će poglavlja polaznici moći:

- objasniti i razlikovati temeljne pojmove brendiranja i njihovu primjenu u turizmu
- identificirati aktualne trendove u turizmu te na temelju njih predložiti prodajni prijedlog (pozicionirati ponudu)
- odabrati prikladnu tehniku brendiranja u kontekstu turizma, ovisno o prirodi i formatu poruke (brendiranje turističkoga gospodarstva, brendiranje turističkoga doživljaja)

1. Brendiranje u turizmu

VJEŽBA 1. Samostalan rad, 5 minuta

Pitanje za polaznike:

- Koju ulogu imaju emocije u procesu brendiranja?
- Kako biste definirali razliku između cijene i vrijednosti u kontekstu brendiranja?

Ovisno o razvojnom stupnju destinacije ili turističkoga gospodarstva, izrada strategije brendiranja prethodi stupanju na tržište i provedbi marketinških kampanja,

osim kada je riječ o rebrendiranju. Implementacija strategije brendiranja važna je iz nekoliko razloga, među kojima se ističu:

- **diferencijacija** - skup jedinstvenih karakteristika kojima se brend razlikuje od konkurencije;
- **privlačenje turista/posjetitelja** - kroz uspostavljanje emocionalnih veza i izgradnju zajednice;
- **upravljanje odnosima** - izgradnja povjerenja s ciljanim segmentom, putem dosljednoga postupanja.

Prilikom izrade strategije brendiranja treba imati na umu da velik utjecaj na atraktivnost ponude imaju njegovi nositelji: lokacija i lokalno stanovništvo. Primjerice, kulturno i povijesno nasljeđe, kao i prirodne atrakcije, često se koriste kao ključni elementi u izgradnji brend identiteta, dok lokalno stanovništvo sudjeluje kao medijator u kreiranju doživljaja i autentičnih iskustava putem tradicionalne hrane, umjetnosti, obrta i lokalnih običaja, koji su često temelj prodajnoga prijedloga. Uključenost lokalnoga stanovništva također ima pozitivne učinke na prihvaćenost i razvoj turizma, a posljedično i na ukupnost turističkoga doživljaja i imidža brenda.

Trendovi u turizmu, pogonjeni globalnim zbivanjima i snažnim utjecajem digitalizacije, uvelike utječu na promjene u ponašanju potrošača. One se prije svega očituju u njihovoj boljoj informiranosti, zahtjevnosti i educiranosti, stavljajući se u poziciju relevantnoga sukreatora turističke ponude. Zabilježene promjene u ponašanju rezultirale su nastankom koncepta ekonomije doživljaja, posebno primjenjivoga u turizmu.

Potrošačev se put jasno može pratiti u trenutku kada korisnik iskaže namjeru. U digitalnom okružju to znači da svaki put kada korisnik posegne za mobilnim ili drugim digitalnim uređajem on to radi s ciljem ispunjena potrebe. Te trenutke, ispunjene namjerom, Google naziva mikro trenutcima. U kontekstu putovanja, Google namjere svrstava u četiri kategorije: maštanje o putovanju, planiranje puta, rezervacija i trenutci ispunjeni iskustvima s putovanja. Ovako kategorizirani, trenutci namjera iskazanih u digitalnom okružju, pomažu marketinškim stručnjacima lakše izraditi strategije upravljanja namjerama kroz razmjerno jednostavne strategije: „Budi prisutan” i „Budi koristan.”

„Budi prisutan” strategija počiva na temeljnim postulatima izgradnje digitalne prisutnosti brenda. Pretpostavka da korisnicima možete pomoći samo ako vas mogu

pronaći, služi kao apel za nužnost upravljanja mjestima na kojim nas korisnici očekuju. Konkretno, to može bit web sjedište, profil na biranim društvenim mrežama ili, pak, koristan YouTube video. Naravno, to ne isključuje i druge oblike *online* prisutnosti.

„Budi koristan” u načelu služi kao strategija izrade sadržaja koji odgovara na iskazane namjere korisnika. U praksi to znači da informacije koje nudite budu na raspolaganju korisnicima kada za njih iskažu namjeru (upit). Takav pristup podrazumijeva da znamo što će tražiti i na kojim mjestima te informacije očekuju.

VJEŽBA 2. Skupinski rad (3-5 članova), 20 minuta

Uputa za polaznike: za kategoriju mikro trenutaka osmislite tri ponude sadržaja/rješenja problema na primjeru vlastitoga turističko-ugostiteljskoga projekta.

Veliki dio uspjeha brendiranja počiva na pravilnom pozicioniranju ponude. Trendovi utječu na politiku pozicioniranja pa suvremeni pristup obuhvaća elemente poput utvrđivanja *brend persone*, osmišljavanje održive ponude i privlačenje odgovornih turista te jedinstvenost uz uvažavanje specifičnosti ponude iz okružja (diferencijacija).

U realizaciji zadanih ciljeva, od osmišljavanja vizualnih elemenata brenda do dostavljanja brend poruka, nužno je koristiti odabrane tehnike brendiranja i tehnike komunikacijske strategije. U većini je slučajeva posao osmišljavanja vizualnih elemenata brenda najbolje prepustiti profesionalcima, grafičkim dizajnerima koji mogu uskladiti želje naručitelja sa značenjima koja stoje iza rješenja vizualnih elemenata, poput logotipa, slogana, fontova, boja i grafičkih ili slikovnih asocijacija. S druge strane, tehnike komunikacijske strategije često pripadaju domeni operativne razine poslovanja te zahtijevaju stalan angažman.

Današnja marketinška praksa primjenjuje sljedeće istaknutije tehnike komunikacijske strategije:

Marketing sadržaja

Pripovijedanje o destinaciji - kreiranje emocionalno angažirajuće priče o destinaciji. Primjerice, putem prikazivanja lokalnih doživljaja, kultura i atrakcija može se stvoriti snažna povezanost s publikom. Zatim, interakcija s korisnicima: poticanje korisnički generiranoga sadržaja (engl. *user-generated content*) putem

hashtagova, igara i izazova. S posebnim naglaskom na video i slikovni sadržaj, posjetitelji mogu dijeliti svoje osobne priče i doživljaje, što pomaže u izgradnji autentičnoga brenda.

Edukativni sadržaj: kreirajte informativne videozapise o lokalnoj kulturi, povijesti, gastronomiji i aktivnostima. Ovaj sadržaj ne samo da educira posjetitelje, već ih i potiče na istraživanje destinacije.

Marketing uz dozvolu (marketing e-poštom, CRM)

Personalizirane ponude: kroz podatke prikupljene putem CRM-a, možete slati personalizirane ponude i informacije o destinaciji putem e-pošte. Personalizacija povećava izgled da posjetitelji reaguju na ponude.

Newsletteri: Redovito šaljite *newslettere* s relevantnim vijestima, događajima i posebnim ponudama. Ovo održava interes publike i pojačava svijest o destinaciji.

Co-branding

Partnerstva s lokalnim poslovanjima: partnerstva s lokalnim restoranima, hotelima, muzejima i drugim poslovanjima mogu rezultirati zajedničkim marketinškim kampanjama. Ova suradnja može proširiti vidike publike i poboljšati međusobnu preporuku. Sponzorstva i događaji: kroz *co-branding* događaje i sponzorstva, destinacija može povećati vidljivost, posebno ako partnerstvo uključuje zajedničke marketinške aktivnosti na društvenim medijima i web stranicama.

AR / VR / XR

Virtualne ture: kreirajte virtualne ture destinacije kroz VR (*virtual reality*) tehnologiju. Ovo omogućuje potencijalnim posjetiteljima istražiti destinaciju kao da su fizički prisutni, pobuđujući znatiželju i želju za posjetom.

Interaktivni sadržaj: razvijanje interaktivnog AR iskustva, kao što su interaktivne karte.

Programi lojalnosti (novi posjetitelji vs. redoviti posjetitelji)

Posebne ponude za redovite posjetitelje: kreirajte ekskluzivne ponude, popuste ili besplatne aktivnosti za redovite posjetitelje. Ovo potiče lojalnost i ponovne posjete.

Nagrade za preporuke: Nagradite redovite posjetitelje kada preporuču destinaciju svojim prijateljima. Ova vrsta *word of mouth* marketinga može donijeti novu publiku.

Kombiniranjem ovih strategija, destinacija može stvoriti bogato i angažirajuće iskustvo koje privlači nove posjetitelje, održava interes redovitih posjetitelja i jača ukupnu svijest o brendu destinacije. To dugoročno pridonosi ostvarivanju ciljeva brendiranja, uključujući povećanje prepoznatljivosti, stvaranje pozitivnih emocija i poticanje turističkih posjeta.

VJEŽBA 3. Skupinski rad (3-5 članova), 30 minuta

Analiza nagrađenih primjera - posebnih oblika turističke ponude

Cilj ovog projektnog zadatka je istražiti posebne oblike turističke ponude koji su osvojili nagrade ili priznanja u turističkoj industriji. Zadatak se sastoji od sljedećih koraka:

Korak 1: odabir nagrađenog primjera

Svaka grupa će odabrati jedan konkretni primjer posebne turističke ponude koji je osvojio nagradu ili priznanje. To može biti ekološki održiv turizam, kulturni turizam, ruralni turizam, avanturistički turizam ili bilo koji drugi poseban oblik turističke ponude.

Korak 2: analiza turističke ponude

Skupina treba provesti analizu odabrane turističke ponude. To uključuje opis ponude, ciljne skupine, marketinške strategije, identifikaciju inovativnih elemenata, društvenu odgovornost i utjecaj na lokalnu zajednicu.

Korak 3: kritička ocjena aktivnosti brendiranja ponude

skupina treba na temelju obrađenih cjelina kritički ocijeniti uspješnost provedbe aktivnosti brendiranja turističke ponude nagrađenog primjera iz prakse.

Pitanja za raspravu; 15 minuta

1. Koje ključne tržišne segmente planira koristiti vaše turističko gospodarstvo?
2. Koristite li zasebne strategije pozicioniranja za različita ciljna tržišta? Ako ne, u kojoj mjeri smatrate da je prilagođavanje strategije pozicioniranja relevantno za svako pojedino tržište? Pojasnite.
3. Na čemu temeljite sadržaj svoje ponude: city break, tranzitni turisti, obitelji, rekreativci?

2. Tehnike brendiranja u turizmu

Za brendiranje turističkoga gospodarstva nužno je razumjeti kanale komunikacije, odnosno medije kojima komuniciramo s našim ciljnim tržištem. Te medije dijelimo u tri skupine: osobne, plaćene i zarađene medije, koje poslovni subjekti mogu koristiti u svojim marketinškim kampanjama. Vlastiti mediji predstavljaju komunikacijske kanale koji su pod potpunom kontrolom poslovnoga subjekta, primjerice *web* sjedište, blogovi, društvene mreže ili *newsletteri*. Plaćeni mediji su kanali komunikacije koje poslovni subjekt plaća, to je zapravo oglašavanje na televiziji, u novinama, magazinima, radiju ili društvenim mrežama. Zarađeni su mediji plod pozitivnoga utjecaja određenoga turističkoga poslovnoga subjekta, lijepe uspomena i iskustva koja korisnici prepričavaju svojim prijateljima, preporuke, recenzije, dijeljenje na društvenim mrežama, ali i prepoznata kvaliteta o kojoj tradicionalni mediji prenose pozitivne stvari, a da to nije plaćeno.

Osim medija, nužno je znati i kako korisnici konzumiraju određeni sadržaj, a istraživanja pokazuju da je prosječni korisnik najaktivniji na svom pametnom telefonu, na kojem dnevno provodi gotovo pet sati. Osim što mnogo vremena provode na telefonima, današnji su korisnici potpuno drukčiji od onih prije 10 ili 15 godina. Korisnici koji traže jeftine proizvode više nisu u većini, prosječan korisnik danas češće traži kvalitetu, najbolje od onoga što ga zanima i stoga se ponuđači turističkih proizvoda i usluga trebaju prilagođavati tom trendu, zadovoljiti potrebu nudeći mu najbolje, a ne jeftino. Kada korisnik ne zna što točno želi i koji je proizvod ili usluga najbolja na tržištu, odgovor će potražiti na internetu pa je nužno imati kvalitetno postavljenu digitalnu prisutnost, jer u tom trenutku korisnik ima potrebu neposredno saznati što će kupiti, gdje otići i kako do toga doći. To je ključan trenutak za prezentirati mu se u najboljem mogućem svjetlu.

Da bi se potencijalnoga kupca motiviralo da od svih ponuđenih opcija odabere baš vašu, nužno je imati snažnu digitalnu prisutnost, a to znači preuzeti kontrolu nad svim platformama koje korisnici pretražuju. U prezentaciji je vidljivo kako izgleda TripAdvisor profil restorana koji je preuzeo kontrolu nad svojom stranicom i onaj koji se prepustio da mu korisnici uređuju sadržaj. Korisnički generiran sadržaj iznimno je bitan, jer korisnicima daje stvarniju sliku o vašem turističkom gospodarstvu i s toga je nužno kreirati *instagramično* okruženje zbog kojega će se korisnici rado pohvaliti da su bili u tom objektu, da su konzumirali vaše proizvode, što će, zapravo, pridonijeti popularnosti vašeg brenda.

Osim kvalitetne usluge i atraktivnoga uređenja, u magičnoj fazi prodajnog lijevka preporuka je koristiti *influencere*, zakupljivati medijski prostor na portalima i časopisima specijaliziranim za turizam, imati oglase u digitalnom okruženju, prvenstveno misleći na Google oglase na tražilici i oglase na društvenim mrežama, ali se fokusirati i na osobno kreiranje kvalitetnog sadržaja, koji će sami privući potencijalne kupce da prate vaše društvene mreže, *newslettere* ili blogove.

Današnji je potrošač toliko zahtjevan da mu više ni sama kvaliteta vašeg proizvoda ili usluge nije dovoljno dobra, već taj proizvod ili usluga trebaju imati neku zanimljivu priču u pozadini, što se u marketingu naziva *storytelling*. Poanta je *storytellinga* prodati priču, a ne proizvod. Tako svakom proizvodu ili usluzi dajemo doda(t)nu vrijednost. Možda najbolji primjer toga pokazali su Joshua Glenn i Rob Walker kroz projekt *Significant Objects* ili, pak, kreativni hrvatski vinari koji su prepoznali turistički potencijal vinske industrije. Nekoliko je zanimljivih primjera hrvatskoga vinarstva gdje dodatnu vrijednost vinu daju koralji s boce koji su nastali dok je vino bilo čuvano u morskim dubinama ili kada vino dolazi zapakirano u foliju koja ne propušta svjetlost da bi maksimalno zadržalo kvalitetu sadržaja u boci.

Ono što je vrlo bitno kod brendiranja turističke destinacije ili turističkog gospodarstva jest kontinuirana strateška poruka. Ne odstupati od svojih vrijednosti i turističkog identiteta. Gost koji ide u Toskanu očekivat će na stolu *chianti*, gost u Istri očekivati će malvaziju i tartufe, a u Baranji graševinu i fiš. No, čak i na određenoj mikrolokaciji gosti prepoznaju gdje će pojesti dobrog šarana na rašljama, a gdje dobar perkel. Ako neki poslovni subjekt ili turistička destinacija uspije izgraditi prepoznatljivost kvalitete i ako se pokaže da je to niša od koje turističko gospodarstvo može živjeti - priču treba graditi upravo oko toga. Takav će pristup razdvajati određeno turističko gospodarstvo od svih drugih, samim tim i privući novo tržište, zbog čega će i gost znati što može očekivati.

Također, kod turizma je bitno spomenuti da uspjeh ne ovisi nužno o inovativnosti. Mnoge uspješne turističke priče samo su s područja gdje je projekt zaživio preslikane na neko drugo područje, gdje još ne postoji, odnosno na nezadovoljeno tržište. Primjeri toga su mnogobrojni pa tako iz lokalnih sredina znamo za velike događaje kao što su Vinski maraton u Zmajevcu, Ferivi polumaraton ili Craft beer festival koji nisu ponudili ništa inovativno, a ipak su uspjeli, jer na tom geografskom području prije njih to nije postojalo. Zbog toga je nužno inspiraciju za uspjeh potražiti na nekim drugim geografskim područjima.

Neki od bitnijih savjeta za brendiranje turističkog gospodarstva, s naglaskom na brendiranje u digitalnom okruženju, kvalitetan je vizualni sadržaj koji podrazumijeva profesionalne visokokvalitetne fotografije te zanimljiv i kratak videosadržaj. Preporuka je svim poslovnim subjektima u turizmu da svoj *brand voice* grade oko užitka, a to podrazumijeva sadržaj koji pokazuje kako ljudi uživaju u nekom smještaju, hrani ili piću, kako se zabavljaju i smiju. Poslovni subjekti u turizmu, možda češće nego drugi, trebaju provoditi mala marketinška istraživanja o zadovoljstvu svojih gostiju, jer riječ je o branši u kojoj jedno loše iskustvo može značiti zauvijek izgubljenog klijenta. Osim kvalitete usluge ili proizvoda koji se nudi na turističkoj destinaciji, u turizmu je iznimno bitan i popratni sadržaj, a on može uključivati brzinu odgovaranja na internetske upite, mogućnost dodatnih usluga i informiranja o dodatnim mogućnostima te tomu slično.

1

**Brendiranje
i tehnike brendiranja
u turizmu**

UGOSTITELJSKO-
TURISTIČKA
ŠKOLA

VIRTUO

Europska unija
"Zajedno do boljitka EU"

EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI

Klasifikacija
turističke
potrošnje

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

1. Brendiranje u turizmu

3

**Brandiranje u turizmu
pojmovna razgraničenja /
istaknuti trendovi**

4

Emocija

5

Cijena VS. Vrijednost

6

Što je za Vas BRAND?

„Your brand is the single most important investment you can make in your business.”

Steve Forbes, Editor in Chief of *Forbes Magazine*

„A brand for a company is like a reputation for a person. You earn reputation by trying to do hard things well.”

Jeff Bezos, founder and CEO of Amazon



7

Brend

Bit ponude koja ju čini drukčijom od svih ostalih u očima potencijalnih kupaca – konkurentski identitet. To ponudi daje "osobnost", ono što ju čini:

- osebnom
- nezaboravnom
- vrijednom specifičnih tržišnih segmenata
- otpornom – tako više može potaknuti lojalnost i zadržati kupce u teškim vremenima i, u idealnom slučaju, naplatiti premiju jer je jedinstvena



8

Terminološka razgraničenja

„Brend je znak kvalitete, kojim se potrošačima daje određeno obećanje dok potrošači uzvraćaju povjerenjem prema brendu“. (Vranešević, 2007.)

Brend destinacije obraća se dvjema publikama:

1. lokalnom stanovništvu i
2. turistima



9

Identitet brenda

Identitet brenda je po **Kapfereru** (2012:158) ono što brend čini brendom te daje holistički pogled na brend koji uključuje njegove interne i vanjske aspekte, a predočuje ga šesterokutnom prizmom identiteta.

Prema **Aakeru** (2002) identitet brenda je jedinstveni skup asocijacija koji predstavlja ono što brend zastupa i obećaje. Identitet brenda omogućuje uspostavljanje odnosa između brenda i potrošača, stvarajući vrijednosti koje uključuju funkcionalne i emotivne koristi te koristi koje omogućuju izražavanje osobnosti potrošača.



Brend identitet - pozicioniranje - imidž



Izvor: Pike (2008): Destination Marketing – An Integrated Marketing Communications Approach



Imidž

Sve destinacije imaju imidž brenda u kontekstu kako ih ostatak svijeta vidi. Ponekad je ta percepcija zastarjela ako se njome ne upravlja

Primjer #1 **BOSNA**

- povezivanje s ratnim zbivanjima i posljedicama koje je ostavilo na društvo
- danas, zemlja koja teži napretku i uspostavi suvremenih vrijednota
zemlja koja raspolaže prirodnim ljepotama, kulturnim nasljedem
i stanovnicima jedinstvenoga duha



Primjer #2 **SLAVONIJA I BARANJA**

- tradicionalno promatrana kao žitnica Hrvatske
- potencijal za pozicioniranje - nositelj kontinentalnoga turizma



13

Motivacija za putovanje

Turizam je doživljaj: ukupni doživljaj odmora postao je veći od zbroja njegovih pojedinih dijelova i putnici traže nove senzacije i jedinstvena iskustva, čak i na uvriježenim, tradicionalnim destinacijama.

Turizam je eksperimentalan: turisti traže pustolovinu i izlazak iz zone komfora.

Turizam je egzistencijalan: putnici teže svrsi i samoostvarenju.

Ljudi sve više traže bijeg, autentičnost, emocionalno ispunjenje i istraživanje, umjesto pasivnoga razgledavanja ili pukoga opuštanja na plaži.



14

Istaknutiji trendovi

- Značajni trendovi među bogatijim i obrazovanijim putnicima: 1) porast putovanja na duge relacije, 2) sklonost većem broju kratkotrajnih odlazaka na odmor umjesto jednoga 'velikoga' godišnjega odmora.
- Motivaciju za putovanje sve više karakterizira potraga za bijegom, emocionalno ispunjenje, autentičnost, aktivnosti/pustolovine na otvorenom i opća želja za sudjelovanjem i istraživanjem, a ne samo opuštanjem. Konkretno, postoji duboka potreba da se 'pobjegne od svega' i da se putovanja i odmori koriste za otkrivanje mjesta, kultura, ali i samih sebe.



15

Istaknutiji trendovi - digitalizacija

- **Dostupnost širokopolasne mreže (5G)**
- Suradnja, **personalizirani** sadržaj i društveno umrežavanje
- **Korisnički generiran sadržaj** (engl. *user generated content*)
- **Sadržaj je kralj**
- WEB 2.0/3.0 promijenio je način na koji poslovanja i korisnici očekuju da se međusobna interakcija odvija



Novi konzumerizam

- ekonomija dijeljenja (engl. *sharing economy*)
- kružna ekonomija (engl. *circular economy*)
- ekonomija honorarnih poslova (engl. *gig economy*)
- **ekonomija doživljaja (engl. *experience economy*)**

Izvor: (Jurin, 2016. 24-25)



Ekonomija doživljaja

Primjer iz prakse: Zotter Schokolade



Izvor: <https://images.app.goo.gl/S0DS8eiZmk4GSIfPA>



Uspostavljanje kontakta s turistom

Tri temeljne razine povezane s njegovim:

- dosadašnjim gospodarskim, sociološkim, povijesnim, kulturološkim nasljedem
- sadašnjim potrebama - tjelesnim, mentalnim, zdravstvenim
- očekivanjima budućih novih iskustava - kulturološkim, socijalnim, gastronomskim, tjelesnim i mentalno opuštajućim

Izvor: (Jurin, 2016. 23)



19

Obilježja novih potrošača

- dobro informirani (mobilne aplikacije/trazilice/usmena predaja)
- zahtjevni (žele iskustvo)
- skloni ostavljati recenzije (digitalne platforme)
- educirani (kuharske emisije/putovanja/hobi)



20

Potrebe

+ Funkcionalne

povezane s fizičkim karakteristikama, odnosno performansom proizvoda

+ Psihološke

povezane s užitkom, zadovoljstvom kupovine i odabirom



21

Obilježja okružja

Negativni čimbenici

- aktualna gospodarska situacija
- ograničena ugostiteljska ponuda
- manjak dostupnoga osoblja
- slaba kupovna moć

Pozitivni čimbenici

- nagrade turističke zajednice
- voljni moment lokalnih ugostitelja
- inicijative zadržavanja stanovništva (ulaganja, turistička ponuda)
- nezasićeno tržište



Ponašanje potrošača racionalno-iracionalno

Ponašanje potrošača

Istraživanje tržišta – čin promatranja kupca – mijenja njihovo ponašanje

Odgovor na pitanje: što kupci doista rade/žele/trebaju?

Primjeri:

- strani turisti
- kupovne namjere tijekom putovanja
- potrošačev put prilikom planiranja putovanja



„Varljiva“ demografija

U praksi: ista demografska skupina, ali različite sklonosti potrošača.



25

„Varljiva“ demografija

Za cjelovitu sliku o našoj ciljnoj skupini moramo istražiti:

- ulogu komunikacije u njihovom životu
- ulogu brenda u njihovom životu
- ulogu kategorije u njihovom životu
- kako se ponašaju
- u što vjeruju
- tko su oni



26

Demografija vs. Namjera

„Marketeri koji se oslanjaju samo na demografiju prilikom dopiranja do svog segmenta, riskiraju gubitak od gotovo 70% mobilnih korisnika.“

- Lisa Gevelber, Google VP of Marketing



27

- Demografija rijetko daje cjelovitu sliku.
- Demografija nam ne daje uvid u ono što stvarno želimo.
- Ranije je služila za utvrđivanje ciljanoga segmenta i prilikom izrade kreativnih rješenja.
- Taj se model danas više ne primjenjuje u cijelosti.
- Duž svih kategorija proizvoda vidimo trend sužavanja i proširivanja pretraga.
- Potrošači odabiru prolaziti kroz putanju kupovine sa brendovima koji su relevantni, uslužni i osobni/personalizirani.



Namjera

- odmak od tradicionalnoga shvaćanja potrošačeva ponašanja
- svijest - razmatranje - kupovina
- ljudi posežu za svojim mobilnim uređajima za trenutačnu pomoć
- svaki puta kada to naprave - iskazuju **NAMJERU**



Strategija upravljanja namjerama

Budite prisutni

- Kada korisnici/potrošači počnu pretraživati na Googleu ili YouTubeu, dočekajte ih
- Koristi **Google trends** - pratite trendove i upite u biranim kategorijama da biste bolje razumjeli potrošače i njihov put
- **Keyword Planner Tool**

Budite korisni

- Budite spremni odgovoriti/predvidite upite
- *How-to* video tutoriali (vodiči), korisni sadržaj, učinkovite provjere (check-out)

Izvor: (Sevelier, 2016). Why consumer intent is more powerful than demographics. Dostupno na: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/why-consumer-intent-more-powerful-than-demographics/>



micro-moment | mikrō-mōmēnt

from How Micro-Moments Are Reshaping the Travel Customer Journey



think with Google

thinkwithgoogle.com

Izvor: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/micro-moments-travel-customer-journey/>

Trenutci ispunjeni namjerom - kada osoba posegne za mobilnim uređajem s ciljem reagiranja na potrebu, u slučaju putovanja tu su namjere obilježene maštanjem o putovanju, planiranje puta, rezervacija i trenutci iskustva putovanja.



31

Pozicioniranje

Mjesto koje poslovni subjekt/brend želi zauzeti u svijesti korisnika usluge ili u razmišljanjima korisnika. Ispunjava zadatak prezentacije značajki ponude, dodanih pogodnosti i/ili vrijednosti koje nudi s ciljem rješavanja problema potrošača.



32

Pozicioniranje uvjetovano trendovima

Uslužno poduzeće mora pratiti, identificirati i prilagodavati asortiman

Trendovi:

- skraćivanje radnoga tjedna
- više slobodnoga vremena
- manji broj članova obitelji
- samačka domaćinstva
- promjene uvjetovane razvojem ICT-a



33

Pozicioniranje ruralnog turizma

Uspješni primjeri: Dalmacija, Istra, Slavonija

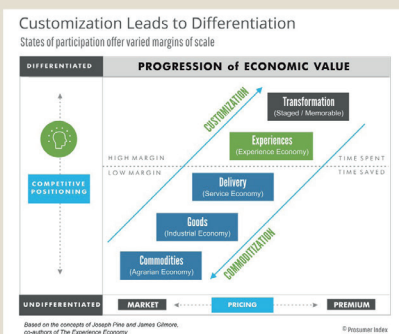
Kako?

Top - bottom pristup, ali do tada pojedinačni naponi.

Fokusiranje na zajedničke atribute



Kako pozicionirati svoju ponudu?



Izvor: Prilagođeno prema: (Pine, Gilmore, 1998). Preuzeto sa: <https://prosumerindex.com/the-experience-economy-authentically-yours/>



Tehnike brendiranja

Cilj korištenja biranih tehnika brendiranja je stvoriti jedinstven i nezaboravan identitet. Tehnike se upotrebljavaju da bi se stvorila snažna i pozitivna percepcija brenda u svijesti potrošača.

Izradom komunikacijskih strategija temeljenih na dizajnu logotipa, dosljednoga vizualnoga identiteta, pripovijedanja i angažmana kupaca, tehnike brendiranja se koriste u suglasju da bi oblikovale način doživljavanja brenda, potičući prepoznavanje, sklonost i dugoročne odnose s potrošačima.



Vizualni elementi brend identiteta

Vizualni identitet igra ključnu ulogu u marketinškim strategijama turističkih destinacija, što izgradnju i održavanje toga identiteta čini izuzetno važnim. Što je jače istaknut vizualni identitet putem pažljivo osmišljenih elemenata, to će jačati pozitivan dojam destinacije na tržištu. Budući da je vizualni dojam najlakše shvatljiv, vizualni su simboli postali ključan način komuniciranja s javnošću, zbog čega su ove strategije nezaobilazni dio marketinške strategije destinacija.



Logotip

Logotip predstavlja vizualni simbol koji organizacija/destinacija kreira da bi komunicirala određene karakteristike koje želi projicirati prema javnosti. Jačanje vizualnoga identiteta destinacije putem uspješne vizualizacije, poboljšava i učvršćuje njezin pozitivan imidž na tržištu. Iako predstavlja samo jedan od vizualnih elemenata brend identiteta, često ispunjava najistaknutiju ulogu promicatelja destinacije.



Slogan

Karakteristike koje čine slogan pamtljivim očituju se kroz jasno dostavljenu poruku, identifikaciju koristi za turista, kreativnost, način prijenosa (ritam/zvučnost), izloženost u medijima, prikladnost brendu i ponudi te karakteristikama ciljanoga segmenta. (Dass et. al., 2014).



Ostali elementi korišteni u brend identitetu

- fontovi
- paleta boja
- asocijativni slikovni prikazi
- senzorno brendiranje



Video marketing

uporaba videa za promociju proizvoda i usluga, poboljšanje interakcije na digitalnim i društvenim kanalima, educiranje potrošača i pratitelja te kao sredstvo za doseganje publike s „novim“ medijem.

2016. – porast popularnosti videa kao *content* formata

2017. – prepoznavanje i primjena u izboru marketinških taktika brendova
(skupe produkcije i slaba metrika)

2018. – prelazak iz samostalne taktike u poslovnu strategiju

2019. – godina holističkoga poslovnoga pristupa



Trendovi u video marketingu

1. Identificiranje s brandom
2. Video u službi prezentacije i/ili demonstracije proizvoda
3. *Live video / live streaming*
4. Vertikalni video
5. Sponzorirani video



Grafički dizajn

- Grafički dizajn je spona između brenda i potrošača, kao i način stupanja u interakciju.
- Izgrađuje svijest o brendu i utječe na procese u donošenju odluka o kupovini.

grafički dizajner vs. grafički umjetnik

nedvosmislena poruka vs. prenošenje ideje i raznolikost interpretacije



Komunikacijska dimenzija brenda – tehnike dostavljanja

Glavni cilj komunikacije u kontekstu brendiranja je stvaranje zajednice oko brenda ili ponude radi ostvarivanja marketinških ciljeva.

Planiranje komunikacije/komunikacijska strategija – uspostavljanje dijaloga s korisnicima, pozivajući ih na interakciju putem uspješno kreiranoga sadržaja koji potiče na akciju.



Marketinške komunikacijske tehnike

+ Marketinške strategije za upravljanje zadovoljstvom potrošača

- marketing sadržajem (video i slikovni sadržaji)
- marketing uz pristanak (marketing e-poštom, CRM)
- Co-branding
- AR / VR / XR
- programi lojalnosti (novi posjetitelji vs. redoviti posjetitelji)



Google my business

+ kako svoje poslovanje učiniti vidljivim

- Kako verificirati svoje poslovanje na Googleu?
- Koje su prednosti?
- Koje su mogućnosti?



Marketing e-poštom

Alat **izravnog** marketinga uz dopuštenje/pristanak.

Komunikacijski kanal za dostavljanje poruka **krajnjim** korisnicima.

Izgrađivanje, nadogradnja i upravljanje odnosima



Marketing sadržajem

Brendiranje = pripovijedanje potpomognuto multimedijom

1. Koja priča stoji iza vašeg brenda? Koje ideje zastupa brend, a koje rješenje nudi?
2. Kako se povezati s ljudima da vas najbolje razumiju?
3. Tip priče koja najviše odgovara *brend personi*?
4. Kako reagirate na ono što vaša publika govori?



2. Tehnike brendiranja u turizmu

Ponovimo, bitno je...



Vaša publika daleko je od vas samo nekoliko klikova...

4h 48min Prosječno vrijeme koliko korisnici koriste pametni telefon u danu.

+ 6,7% Godišnji rast u prosječnom vremenu korištenja pametnih telefona.

92,5% Prosječno vrijeme koje korisnici pametnih telefona koriste aplikacije dok se služe telefonom.

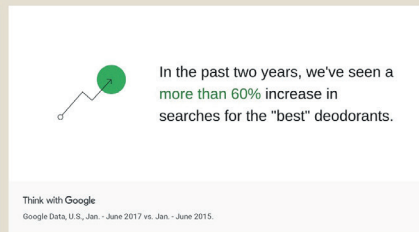
<https://wiresocial.com/en/wp-content/uploads/sites/6/2022/01/DataReportal-GDR002-20220129-Digital-2022-Global-Overview-Report-Essentials-v02.pdf>



Kupci žele samo najbolje



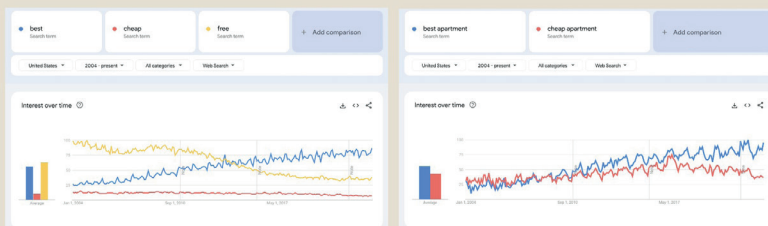
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/sustainability-trends/>



<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/search-statistics-for-best-deodorant/>



Nisam dovoljno bogat da kupujem jeftino....

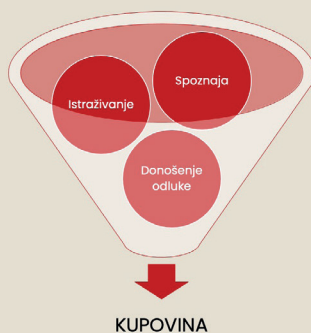


<https://www.widewail.com/blog/local-marketing-insider-064>

<https://www.widewail.com/blog/local-marketing-insider-064>



Prodajni lijevak (Jednostavnija verzija)



Kako upravljati prodajnim lijevkom? (MAGIČNA FAZA)

- influenceri
- društvene mreže
- preporuka
- oglašavanje
 - videooglas
 - Google Ads (PPC)
 - *display* oglašavanje
 - offline kanalima
 - oglasi na društvenim mrežama



55

- *content* marketing
- influenceri
- komentar treće strane
- recenzije [ocjene/komentari]
- besplatan probni rok
- preporuke



56

Kako to funkcionira?

Primjer iz prakse: **American bar Dollar**

1. Google pretraga: *burger Osijek*
2. pregled alternativa
3. informiranje
4. dodatne informacije
5. kupovina



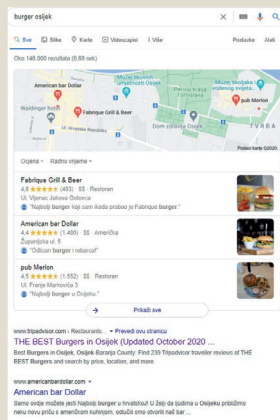
57

Digitalna prisutnost

Primjer iz prakse: **American bar Dollar**

1. ponuđena su mi tri *burger* bara
2. prvi rezultat ispod TripAdvisora mi je American bar Dollar
3. pretražujemo American bar Dollar

Izvor – Snimka zaslona: Rezultat Google pretrage „burger Osijek“



Digitalna prisutnost

Prilikom pretraživanja, Google prepoznaje lokal i s desne nam strane daje informacije

- fotografije lokala i hrane
- lokaciju lokala
- konzumacija u lokalu/dostava
- adresa
- radno vrijeme po danima
- broj telefona
- aplikacija putem koje je moguće naručiti hranu

Izvor – Snimka zaslona: Google MyBusiness profil poslovnog subjekta American bar Dollar

American bar Dollar

Web-lokacija Uputa Spisnici Pozovite

4.4 ★★★★★ 1.400 Google recenzija

\$\$ - Američki restoran

REZERVIRAJ STOL

✓ Konzumacija u lokalu ✓ Hrana za van ✓ Dostava

Adresa: Zupanijska ul. 5, 31000, Osijek

Posjetili ste u prosincu 2019

Radno vrijeme: **četvrtak** 07:30–23:30
petak 07:30–23:30
subota 07:30–23:30
nedjelja 08–22
ponedjeljak 07:30–23:30
utorak 07:30–23:30
srijeda 07:30–23:30

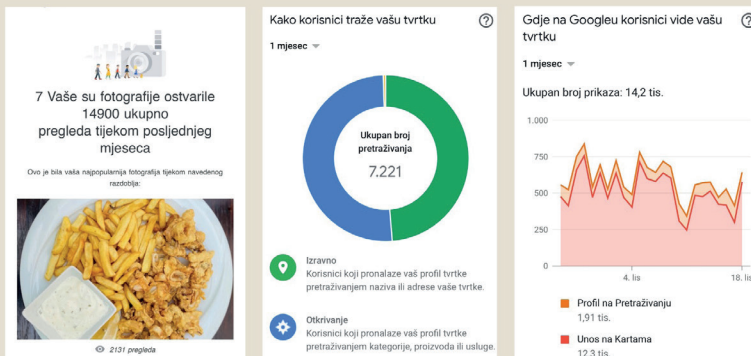
Predložite izmjenu

Telefon: 031 284 625

Naručite: pauza.hr

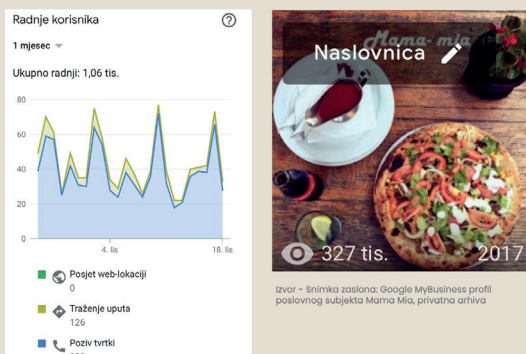


Snaga Google my businessa



Izvor – Snimka zaslona: Google MyBusiness profil poslovnog subjekta Mama Mia, privatna arhiva

Snaga Google my businessa



Izvor – Snimka zaslona: Google MyBusiness profil poslovnog subjekta Mama Mia, privatna arhiva



Trip Advisor

Restoran Crna svinja Claimed

47 reviews #1 of 1 Restaurant in Cepin \$5 - \$55, Steakhouse, European, Contemporary

Ulica Ovcara 3, Cepin 31431 Croatia +385 91 451 2676 Website Menu Closed now: See all hours

Reserve a table **OpenTable**

2 Tue, 6/14 8:00 PM

7:00 PM	7:15 PM	7:30 PM
7:45 PM	8:00 PM	8:15 PM
8:30 PM	8:45 PM	9:00 PM

All photos (107)

Izvor - Snimka zaslona: Tripadvisor profil Restoran Crna Svinja

Trip Advisor

Čingi Lingi čarda Unclaimed

35 reviews #1 of 3 Restaurants in Brijuni \$55+, European, Grill, Croatian

Kralja Zvonimira 88 Brijuni Cesta 88, Brijuni 31327 Croatia +385 31 281 700 Website Open now: 08:00 AM - 10:00 PM

All photos (70)

Izvor - Snimka zaslona: Tripadvisor profil Čingi Lingi čarda

Facebook

Čingi Lingi čarda

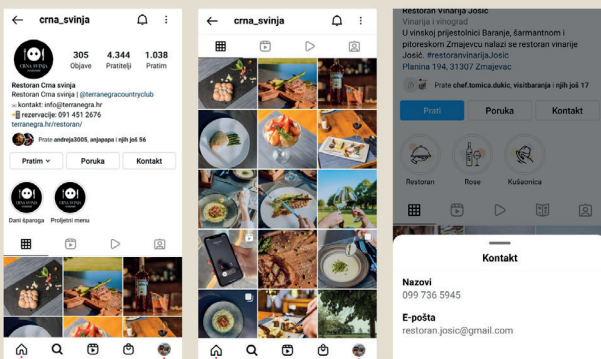
@cingilingicarda • 4.8 181 reviews • Restaurant

167 Likes • 167 Please let us know how we can help.

Home Menu Photos Videos More

Izvor - Snimka zaslona: Facebook profil Čingi Lingi čarda

Instagram



Izvor - Snimka zaslona: Instagram profil Crna_svinja | Snimka zaslona: Instagram profil Josic_restorinvinarija



Influenceri

Dijelimo ih na mikro, makro i mega influencere.

U Hrvatskim okvirima oni su:

MIKRO: 1 - 10 tisuća pratitelja

MAKRO: 10 - 100 tisuća pratitelja

MEGA: 100 tisuća pratitelja



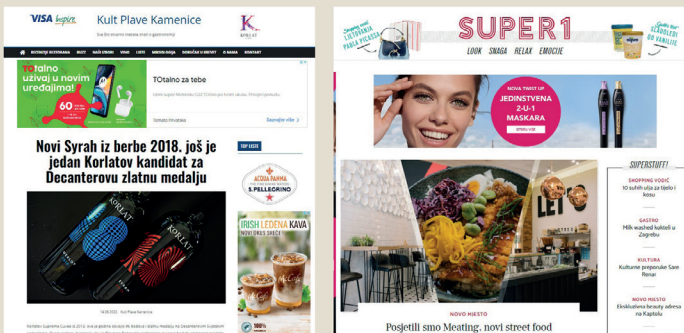
Statistika o učinkovitosti *influencer* marketinga (Social Shepherd, 2023.):

- riječ je o industriji od 14 milijarda dolara
- podatci ukazuju da poslovni subjekti uprihoduju 5,2 dolara na jedan dolar uložen u *influencer* marketing
- najučinkovitiji kanal *influencer* marketinga je Instagram, zatim TikTok
- 61% potrošača kaže da influencerima vjeruje više nego brendovima
- *influencer* marketing ostvaruje 11x bolje rezultate od *banner* oglasa

<https://thesocialshepherd.com/blog/influencer-marketing-statistics>



Mediji



Izvor – Snimka zaslona: Naslovna stranica portala Kult Plave Kamenice
 Izvor – Snimka zaslona: Naslovna stranica portala Super1



UGC / KGS

User Generated Content/korisnički generirani sadržaj:

bilo koja oblik sadržaja – od fotografija, videozapisa, teksta do audiosnimaka
 – sve što su korisnici na internetskim platformama i digitalnim mrežama
 pisali o vama.



Pratite trendove

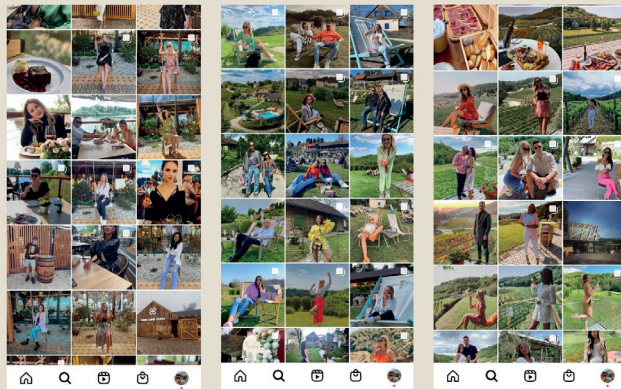
Korisnici društvenih mreža prepoznaju trendove i ponašaju se često u skladu s njima.

Vi to možete poticati!



Izvor – Foto arhiva, Facebook stranica: Advent u Tvrđi





Izvor - Snimka zaslona, Instagram geolokacija: 1) Čingli Lingi (čarda; 2) Vuglec Breg; 3) Vinarija Kotovič

Storytelling

Prodaj mi priču, a ne proizvod.

Baš kao bajka, privlačna priča o proizvodu ili usluzi mora imati tri dijela:

1. predstavljanje situacije
2. rješavanje nedoumice
3. pronalazak rješenja

PUSTITI VIDEO: NP KRKA – Online ulaznice

<https://www.youtube.com/watch?v=HdXhrVEMSYc>



Significant objects: Joshua Glenn & Rob Walker

Eksperiment u kojem je dokazano da se subjektivna vrijednost može dodati bilo kojem predmetu i da ta dodana vrijednost nadilazi objektivnu vrijednost.

Zaposlili su profesionalce da za svaki od tih predmeta napišu kratku priču.

Kupili su 200 predmeta za 250 dolara.

Prodali su ih za više od 8.000 dolara. Najveći ROI bio je 162x.



73

Benchmarking

Benchmarking je **proces istraživanja, razvoja i poboljšanja** određenoga **poslovnoga plana**, kao i procesa, usluga, proizvoda, funkcija i poslovnih praksi unutar institucije, organizacije ili tvrtke.

Praksa benchmarkinga rješava probleme koji se pojavljuju u tvrtki, organizaciji ili ustanovi kroz **znanje o sebi i konkurenciji**.



74

Ništa novo...

I najuspješnije poslovne priče iz našega okruženja rijetko su inovativne, samo su uspješno ponudile postojeći proizvod/uslugu nezasićenom tržištu.

To rade i Michelinovi restorani.

Vinski maraton, Ferivi polumaraton, Craft beer festival, Kafanica, Trica...



75

Tko je vaš benchmark?

Kreirati ponudu u skladu s okruženjem, a biti poseban?

ZADATAK

Napišite na papir restoran koji ima najbolji fiš u Baranji ili najbolji perkelt, šarana na rašljama, peku, pačja prsa.



Kontinuirana strateška poruka

O kojem brendu je ovdje riječ?



Izvor fotografije: <https://www.redbull.com/ng-en/tags/mtb>



Red Bull

Kroz sponzorstva i brendiranje u ekstremnim/adrenalinskim sportovima gotovo se poistovijetio s tom granom/načinom života.

Kontinuitet - uvijek „ista“ strateška poruka!



Ožujsko Pivo

Proizvedeno s ponosom

- hrvatsko pivo

Hrvatsko pivo No. 1

Najomiljenije hrvatsko pivo

Šahovnica (svuda na ambalaži)

Ponosni sponzor hrvatske
nogometne reprezentacije

Kontinuirana strateška poruka!

Smiješna imena sela u Hrvatskoj

Neobični običaji u Hrvatskoj

Dijalekti u Hrvatskoj

Navijačke pjesme

Ostajemo di smo...



Kako se brendirati?

Svaki poslovni model ima neku svoju pozadinsku priču.

Ponekad baš u toj priči stoji potencijal za *storytelling*.

- **Zašto ste krenuli u taj posao?**
- **Što vas je nadahnulo kada ste se zaljubili u tu ideju?**
- **Što vam prvo pada na pamet: po čemu je vaš posao drukčiji od konkurentskoga?**



Pažljivo odaberite svoj **tržišni segment** i prema njemu kreirajte ponudu.

Ne smije postojati jaz između vaše ponude i brendiranja vašega proizvoda/usluge.

Ne možete se brendirati kao premium/luksuzni ako kvaliteta ponude to ne prati.

Točno odredite tko je vaš potrošač/kupac!



Povežite se s brendom destinacije. Vaše okruženje već ima brend, uklopite se – pronađite svoju nišu.

Npr. gosti u Istri očekuju dobro maslinovo ulje, vino i tartufe.

Povezati se s okolinom, ali istaknuti svoje prednosti.

Npr. ako ste hotel, ne nudite se samo krevet, nego i okruženje hotela.

Što očekuju u Slavoniji i Baranji?
Što ponuditi dodatno?



Odradite **brand voice!**

Kako komunicirate s tržištem?

Je li to prijateljski, humoristično, interaktivno ili je institucionalno, ozbiljno, jednosmjerno?

To uvelike ovisi o tržišnom segmentu.

Brand voice određuje se načinom komunikacije, logotipom, bojom brenda, tipografijom, objavama...

Npr. agencija za ture po Baranji koja targetira ljude od 40+ godina? Kakav sadržaj?

**Imate li gosta/kupca ili klijenta?
Što napraviti da se kupac/gost vrati?**



Savjeti za jačanje brenda

- Unajmite profesionalnog fotografa ponekada.
- Ne fotografirajte samo prazan lokal, nego osmijehe i zabavu, vaše proizvode i sve ono što odražava vaš **brand voice**.
- Koristite i **videosadržaj!**



- Povežite se s **travel influencerima**.
- Kada ih prepoznate, pružite im više nego što očekuju.
- S vremena na vrijeme provedite **mala istraživanja** da biste vidjeli prostor za unaprjeđenje.
- **Zadržite profesionalnu razinu** (npr. brzo odgovaranje na mejlove koje pruža dovoljno informacija, a da nije predugačko).
- Popusti za povratak na destinaciju!



- **Ističite svoje oznake kvalitete i nagrade!**
(Čak i kada su one slabije nego što biste vi voljeli, vaše tržište to ne percipira kao vi.)
- Bilo da je to *booking* ocjena, nagrada za vino, oznaka kvalitete ili izvornosti.
- Da biste dobili te nagrade, **natječite se!**
- **Čekajte svojih 5 minuta slave i dobro ih iskoristite!**



Svaki detalj ponude i prezentacije reflektira se na Vaš brend

Vježba

Primjer: ako ste kuća za odmor
Možete ponuditi popust kada se
sljedeći put jave ili ponuditi
primjerice 5–10% promotivni kôd
za sve njihove prijatelje.

U komunikaciji prije dolaska, gostu
ponuditi da im se hladnjak napuni
domaćim vinima, sirevima.

Treba li razdavajati krevete?

Treba li Vam nabavati prijenosni wi-fi
uređaj ako nemate HR/EU karticu.

**ŠTO VI MOŽETE PONUDITI U OKVIRU
SVOG TURISTIČKO-UGOSTITELJSKOG
PROJEKTA?**



Literatura

1. Aaker, D.A (2002) Building strong brands, London, Simon&Schuster
2. Anholt, S. (2009). Handbook on tourism destinations branding. World Tourism Organization (WTO).
3. Dass, Mayukh & Kohli, Chiranjeev & Kumar, Piyush & Thomas, Sunil. (2014). A study of the antecedents of slogan liking. Journal of Business Research. 67. 10.1016/j.jbusres.2014.05.004.
4. Gevelber, L. (2015): Why consumer intent is more powerful than demographics. Dostupno na: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/why-consumer-intent-more-powerful-than-demographics>
5. Glenn, J., & Walker, R. (Eds.). (2012). Significant objects. Fantagraphics Books.
6. Jurin, E. (2016): Priručnik o doživljajima. Hrvatska turistička zajednica, Zagreb.
7. Kapferer, J. N. (2012) The New Strategic brand management, London and Philadelphia: Kogan Page
8. Lewis, E. St. Elmo. (1899) Side Talks about Advertising. The Western Druggist. (21 February). p. 66.
9. Murphy, J. M. (1992). What is branding?. In Branding: A key marketing tool (pp. 1-12). London: Palgrave Macmillan UK.
10. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy (Vol. 76, No. 4, pp. 97-105). Cambridge, MA, USA: Harvard Business Review Press.
11. Rappensperger, T. (2021). Tourism marketing strategies for 2021 and beyond. Regiondo. Dostupno na: <https://pro.regiondo.com/blog/tourism-marketing-strategies/> [24.03.2022.]
12. Ružić, D., Biloš, A., & Turkalj, D. (2014). E-marketing, III. izmijenjeno i prošireno izdanje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Shepherd, J. (2023). 28 Essential Influencer Marketing Statistics You Need to Know in 2023. Social Shepherd. Dostupno na: <https://thesocialshepherd.com/blog/influencer-marketing-statistics> [01.09.2023.]
14. Steeves, K. (2019). The complete guide to branding for travel and tourism. Checkfront. Dostupno na: <https://www.checkfront.com/blog/branding-tour-activity-business/> [Pristupljeno: 20.03.2022.]
15. Think with Google (2016): Dostupno na: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/micro-moments-travel-customer-journey/>
16. Vranešević, T. (2007): Upravljanje markama, Adecco. Zagreb
17. Zairi, M. (2010). Benchmarking for best practice. Routledge.

Financiranje turističkih gospodarstava kroz EU fondove

Razvoj turizma kroz mogućnosti koje nude programi i fondovi Europske unije

Osnovna tema kolegija je kako privatni i javni sektor mogu sufinancirati razvoj turističkih kapaciteta, proizvoda, usluga, atrakcija i ostalih poslovnih aktivnosti kroz fondove Europske unije. 'Svijet' EU fondova iznimno je velik, jer obuhvaća širok raspon različitih korisnika programa, alociranih sredstava kao i upravljačkih i drugih tijela koji s različitim kompetencijama i zadaćama prate njihovu realizaciju. Svi programi i investirana sredstva u konačnici streme ostvarenju ciljeva koje Europska komisija, zajedno s zemljama članicama Europske unije, postavlja na bazi sedmogodišnjih razdoblja. S druge strane metodologija upravljanja projektnim ciklusom osnova je pripreme i provedbe zajednička većini projekata sufinanciranih kroz sredstva Europske unije i drugih međunarodnih izvora. Također terminologija koju sektor koristi specifična je te često vezana uz ključna društvena, okolišna i gospodarska kretanja na globalnoj razini s kojima su usuglašeni ciljevi razvojnih politika Europske unije. Sredstava Unije plasiraju se kroz objavu širokog spektra poziva koji se vežu uz različite programe. Postupak izrade i konačno usvajanje programa Europske unije naziva se programiranje, koje podrazumjeva proces pripreme strateških i programskih dokumenata koji su temelj za daljnje korištenje Europskih fondova tijekom svake sedmogodišnje financijske perspektive. Dokumenti definiraju nacionalne razvojne ciljeve, prioritetna područja ulaganja, financijske alokacije i nadležna tijela za upravljanje EU fondovima.

Projekti se pripremaju i provode na temelju metodologije upravljanja projektnim ciklusom koju je Europska komisija usvojila 1992. godine. Razlikujemo dva pojma koja se često koriste - program i projekt. Program kao širi pojam se odnosi na operativni okvir za planiranje i realizaciju projekata unutar određenog područja djelovanja ili sektora. Taj okvir uključuje analizu stanja i glavne razvojne izazove, ciljeve, indikatore, moguće korisnike, vremenski raspon provedbe i ostale detalje. Usvajanje Programa preduvjet je za uspostavu sustava za realizaciju i kontrolu istog te objavu poziva kroz koje je moguće financirati projekte sukladno programskim uvjetima. Pozivi ili natječaji sadrže skup uvjeta za prijavu, provedbu i izvještavanje, plaćanje i kontrolu projekata koji pojedinačno i skupno streme prema realizaciji definiranih ciljeva i indikatora Programa. Projekt je skup unaprijed definiranih aktivnosti koje vode prema realizaciji općeg i specifičnog cilja, što se mjeri kroz planirane i u konačnici realizirane rezultate i indikatore pojedinačnog projekta. Ograničen je i unaprijed definiran kroz vrijeme provedbe, timski kroz uključene partnere i/ili tim koji upravlja projektom te financijski kroz odobrenu razinu potpore ili postotak sufinanciranja projekta kroz vezani programski okvir i detaljni proračun.

Republika Hrvatska je od 2007. godine do učlanjenja u Europsku uniju bila korisnica po prvi put „lansiranog” Instrumenta pretprijetne pomoći IPA (IPA = Instrument for Pre-Accession Assistance) koji je u sedmogodišnjem programskom razdoblju 2007. – 2013. zamijenio dotadašnje pretprijetne programe CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD. IPA je objedinila sve navedene programe u jedan objedinjeni instrument s pet posebnih komponenti, a njena glavna zadaća bila je priprema nacionalnog sustava za upravljanje strukturnim i investicijskim fondovima Unije (ESI fondovi – „European Structural and Investment Funds”), jačanje kapaciteta za pripremu i provedbu EU projekata na svim razinama te usklađivanje i provedba pravne stečevine EU.

Javni i civilni sektor je u tom razdoblju mogao sufinancirati aktivnosti vezane uz razvoj turizma kroz programe prekogranične suradnje (IPA II) i komponentu regionalne konkurentnosti (IPA III) kroz ulaganja u javnu turističku infrastrukturu. Primjer razvoja turističkog gospodarstva je Eko cetar Zlatna greda koji se nalazi u širem prostoru Parka prirode Kopački rit. Centrom upravlja Udruga Zeleni Osijek, koja je uz korištenje sredstava iz više programa prekogranične suradnje obnovila dio sadržaja na nekadašnjoj pustari Zlatna greda. Uz prostore za edukaciju, Udruga je izgradila smještajne kapacitete (hostelska ponuda), uredila ugostiteljski prostor, adrenalinski park te opremila Centar sa kanuima, biciklima i drugim sadržajima.

Ujedno je kroz projekte pokrenula turističku agenciju s fokusom na eko i aktivni turizam kako bi mogla pružati usluge u turizmu, ponuditi itinerere i programe koji obuhvaćaju cijelu destinaciju. Na taj način stvoren je novi sadržaj za grupne i individualne goste na razini destinacije te ojačan sektor kroz lansiranje jedne od rijetkih lokalnih „incoming” agencija. Privatni sektor imao je na raspolaganju IPARD, V. komponentu IPA-e namjenjenu razvoju ruralnog područja, i mjeru 302 koja je uključivala diverzifikaciju i razvoj ruralnih gospodarskih aktivnosti, što se odnosilo i na razvoj turističkih usluga u ruralnom prostoru. Primjerice projektna prijava za kuću za odmor uključivala je investicijsku studiju te projekt za izgradnju ili renoviranje kuće. Nakon realizirane investicije koja je provedena prema programskim pravilima prikupljena je potrebna dokumentacija i poslan je Zahtjev za isplatu. Nakon administrativne kontrole i kontrole na terenu izvršena isplata bespovratnih sredstava. Često se programska pravila čine prestrogima za poduzetnike koji su navikli na slobodnije donošenje odluka u poslovanju. Upravo zbog sredstva koje Unija osigurava širokom spektru korisnika, važno je strogo poštivanje pravila definiranih na razini programa kako poduzetnik ili bilo koji drugi korisnik ne bi doveo u rizik povrat sufinanciranog dijela investicije. Ova mjera doprinijela je provedbi Zajedničke poljoprivredne politike i drugih srodnih politika unutar opsega ulaganja u ruralna područja. Slične aktivnosti i mjere nastavile su se provoditi po stupanju Republike Hrvatske u članstvo Europske unije pa je tako Program ruralnog razvoja u razdoblju od 2014. do 2020. godine donio više mjera i mogućnosti za sufinanciranje razvoja turističkih gospodarstava u ruralnom prostoru. Primjer su i brojna imanja na području Istre i Baranje koja su uz poljoprivrednu djelatnost kroz mjeru 6. i podmjeru 6.2. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području, razvila turističku ponudu.

Prve mogućnosti za sufinanciranje većih investicijskih projekata u razvoj javne turističke infrastrukture donio je Europski fond za regionalni razvoj, kroz Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., kroz pozive vezane za prioritetnu os 6 „Zaštita okoliša i održivost resursa” i Investicijski prioritet 6c „Očuvanje, zaštita, promicanje i razvoj prirodne i kulturne baštine”, kroz koji su brojni nacionalni parkovi u Hrvatskoj izgradili i/ili obnovili interpretacijske i posjetiteljske sadržaje. Primjeri obnove i stavljanja kulturne baštine u funkciju turizma su projekti revitalizacije šibenskih tvrđava, obnova dvoraca u Suhopolju i Virovitici, kao i obnova objekta stare austro-ugarske vojne pekare u centar za mlade i hostel u osječkoj Tvrđi. Svi projekti su uz obnovu objekta kulturne baštine, interpretacijske sadržaje, imali i komponentu ulaganja u smještajne kapacitete, uz opciju uključivanja privatnog sektora u taj segment investicija.

Aktualno sedmogodišnje financijsko razdoblje ili perspektiva, kao drugi uobičajen termin, traje od 2021. do 2027. godine. U ovom razdoblju definirano je pet ciljeva ulaganja, kojima EU želi financirati programe i projekte koji čine Europu pametnom, zelenijom, bolje povezanom, više socijalnom i inkluzivnom te bližom građanima. Nacionalna razvojna strategija osnovni je strateški dokument svake zemlje članice koji definira srednjoročne i dugoročne prioritete za održiv razvoj i napredak države i društva. Donosi se na razdoblje od deset godina te tako čini temelj programiranja ESI fondova svake članice. Operativni programi u zemljama članicama provode se po modelu 5+2 (+2), što podrazumjeva programiranje na razdoblje od pet godina, nakon čega se analiziraju ostvareni rezultati i efikasnost programskog okvira te se ide u prilagodbu programa i izradu rebalansa. Zatim slijedi nastavak financiranja u ostatku razdoblja (2 godine), plus još dvije godine što znači da je završni rok prihvatljivosti troškova ovog financijskog razdoblja 2029. godina. Omotnica proračuna Europske unije za 2021.-2027. iznosi 1 824,3 milijardi eura, a Hrvatskoj je na raspolaganju više od 25 milijardi eura. Sredstva se dodjeljuju iz dva izvora, od kojih je prvi uobičajen te se zove Višegodišnji financijski okvir (VFO) koji se uvijek programira za sedmogodišnje razdoblje, a drugi je nastao kao odgovor EU na ekonomsku, društvenu i zdravstvenu krizu uzrokovanu virusom COVID-19 te nosi naziv EU sljedeće generacije („Next Generation EU”).

Turizam u prethodnim financijskim razdobljima EU nije bio direktno zastupljen kroz fondove do pojave pandemije uzrokovane koronavirusom, koja je imala velik utjecaj upravo na industriju putovanja. Upravo „EU sljedeće generacije” i vezani „Mehanizam oporavka i otpornosti EU” donose priliku za nove investicije i razvoj hrvatskog turizma temeljenog na principima održivosti, zelenoj i digitalnoj transformaciji, što je u skladu s ciljevima Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine. Kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti koji je svaka članica donijela za razdoblje 2021.-2026., kroz Komponentu C1 Gospodarstvo i Podkomponentu C 1.6 - Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma u Republici Hrvatskoj financirat će se investicije javnog i privatnog sektora u turizam u ukupnom iznosu od 290 milijuna eura. Ukupno 124 milijuna eura osigurano je za reformu turističkog sektora, regionalnu diverzifikaciju i specijalizaciju hrvatskog turizma kroz ulaganja u razvoj turističkih proizvoda visoke dodane vrijednosti za investicije javnog sektora. Privatnom turističkom sektoru za projekte jačanja održivosti i poticanja zelene i digitalne tranzicije na raspolaganje se stavlja oko 166 milijuna eura za investicije. Sredstva za privatni sektor namijenjena su za male i srednje poduzetnike, za transformaciju privatnih iznajmljivača u poduzetnike

u turizmu, za poticanje aktivnosti umrežavanja u klastere te istraživanja i razvoja u poduzećima u cjelokupnom lancu vrijednosti turizma i ugostiteljstva (Plan oporavka i otpornosti, 2021).

Velika je ovo prilika da se daljnji razvoj hrvatskog turizma usmjeri ka održivosti što implicira uvođenje efikasnog sustava za upravljanje destinacijom. To se odnosi posebno na kvalitetu smještaja, upravljanje brojem gostiju, javnu i privatnu turističku te komunalnu infrastrukturu s naglaskom na saniranje negativnih učinaka turizma tijekom visoke sezone u priobalju, produljenje sezone i proširenje ponude van najposjećenijih turističkih područja. U prvom kvartalu 2023. godine završeni su prvi pozivi u okviru ove Podkomponente, a prvi odobreni projekti pokazat će i nove programske prakse koje će trebati poštivati u idućem razdoblju.

U srpnju 2023. godine objavljeni su prvi natječaji iz novog Programa ruralnog razvoja (2023.-2027.), no natječaji koji se odnose na diverzifikaciju djelatnosti i ulaganja u turizam se tek očekuju, a s njima i promjene koje se odnose na iznose bespovratnih sredstava i moguće aktivnosti ulaganja. Dosadašnja praksa kroz IPARD i Program ruralnog razvoja 2014.-2020. pokazuje što se može očekivati, pa tako uvid u prethodne pozive i programska pravila može biti od velike pomoći u pripremi projekata.

Primjer uvjeta za podmjeru 6.2 i 6.4 prema izvornom tekstu natječaja za navedene mjere (Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju):

„Obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG-ovi), trgovačka društva i obrti upisani u Upisnik poljoprivrednika imaju mogućnost ishoditi bespovratna sredstva za svoja ulaganja u ruralnom turizmu i drugim aktivnostima u ruralnom području.

Bespovratna sredstva se mogu ishoditi za izgradnju, rekonstrukciju i opremanje kuća za odmor, apartmana i ostalih vrsta objekata. Projektna sredstva mogu se dobiti i za kupnju zemljišta i konzultantske usluge. Natječaj podrazumijeva ulaganje u razvoj već postojećih nepoljoprivrednih djelatnosti. Mjera 6.4 nudi mogućnost ishođenja do 200.000,00 eura bespovratnih sredstava.

Bespovratna sredstva u predmetnom iznosu moguće je ishoditi za razvoj i drugih nepoljoprivrednih djelatnosti. U nepoljoprivredne djelatnosti uključene su sljedeće aktivnosti:

- 1. prerada, marketing i izravna prodaja proizvoda.*
- 2. pružanje usluga u ruralnim područjima, poljoprivredi i šumarstvu (građenje i/ili opremanje građevina za pružanje usluga u ruralnim područjima) i*

3. *turizam u ruralnom području (građenje i/ili opremanje građevina i/ili turističke infrastrukture za pružanje turističkih i/ili ugostiteljskih usluga)*
4. *tradicijski obrti, umjetnički obrti uključujući i obrte za izradu suvenira i rukotvorina (građenje i/ili opremanje građevina u kojima se obavlja proizvodnja i/ili trženje)*

Uvjeti prihvatljivosti projekta:

- *biti upisani u Upisnik poljoprivrednika najmanje 12 mjeseci prije podnošenja Zahtjeva za potporu*
- *projektom se razvija nepoljoprivredna djelatnost za koju je izdano rješenje/odobrenje ili drugi odgovarajući akt od nadležnog tijela*
- *pripadati ekonomskoj veličini ukupnog standardnog ekonomskog rezultata poljoprivrednog gospodarstva iskazana kao SO od najmanje 6.000,00 eura*
- *kod fizičkih osoba nositelj/odgovorna osoba poljoprivrednog gospodarstva mora biti upisan u Registar poreznih obveznika (RPO) po osnovi samostalne djelatnosti najmanje godinu dana*
- *imati prebivalište/sjedište u jedinici lokalne samouprave u čijem se naselju provodi ulaganje ili u susjednoj jedinici lokalne samouprave*
- *projekt se mora provoditi u naseljima s najviše 5.000 stanovnika u području jedinice lokalne samouprave u kojoj je sjedište poljoprivrednog gospodarstva ili u susjednoj jedinici lokalne samouprave*
- *korisnik mora imati izrađenu svu potrebnu dokumentaciju u skladu s propisima kojima se uređuje gradnja, ako je primjenjivo.”*

Priprema i provedba projekata je složen posao. Stoga pomoć iskusnog i provjerenog savjetnika, čiji se troškovi mogu i financirati putem odobrenog projekta, može minimalizirati rizike kod povrata sredstava. Praksa također kaže da je propitivanje svrhe određenog pravila vezanog uz provedbu projekta koji korisnik mora primijeniti najčešće samo gubitak vremena. No pregovaranje i pojašnjavanje načina realizacije pojedine aktivnosti koju kontrolor propituje može biti itekako svrhovito, jer korisnik daleko najbolje poznaje projekt koji provodi, naravno uz poštivanje programskih pravila. Događaju se i česte promjene predstavnika kontrolnih tijela, stoga isto pitanje može biti postavljeno u više navrata od različitih osoba zaduženih za isti projekt. Također korisnik se treba pripremiti i na dulje periode potrebne za povrat uložениh sredstava. Kvalitetno upravljanje projektom odnosi se na procese, ljudske resurse, financije i dokumentaciju vezanu uz realizaciju aktivnosti. Stoga je važno da korisnik svjesno ulazi u projekt koji je dio njegovog ukupnog programa razvoja te predstavlja sredstvo ostvaranja etape u razvoju poslovanja.

1

UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA ŠKOLA

VIRTUO

Financiranje turističkih gospodarstava kroz EU fondove

Europska unija
"Zajedno do fondova EU"

EUROPSKI STRUKTURNI I INVEŠTIJSKI FONDOVI

Učinkoviti javni poticaji

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Programiranje

Osnovni preduvjet za uspostavu sustava za korištenje EU fondova uključuje:

- izradu strateških i operativnih dokumenata koji utvrđuju nacionalne razvojne ciljeve i prioritete ulaganja
- određivanje financijskih alokacija po prioritetnim područjima ulaganja
- uspostavu sustava za upravljanje EU fondovima prema odgovornosti: ugovorna tijela, kontrolna tijela, revizija, procesi (sastavni dio operativnih dokumenata)

3

Program putovanja

TEME:

- Načini putovanja do EU sredstava
- Ponuda paket-aranžmana: natječaji, smjernice, obrasci, provedbeni paketi, projektna terminologija...
- Tko sve može na put: krajnji korisnici EU sredstava
- Uvjeti putovanja: odabir suputnika, kvaliteta, iskustvo, znanje i imanje...
- Aranžman: upravljanje projektnim ciklusom

- Uvjeti plaćanja: avans, predfinanciranje, sufinanciranje...
- Slanje raglednica - kontrola leta: izvještaji, vidljivost, *on-site visit*...
- Uspomene s putovanja: uvjeti skladištenja
- Vježbom do uspjeha



Projektni ciklus za dodjelu bespovratnih sredstava



Izvor: POJMOVNIK FONDOVA EUROPSKE UNIJE. Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU



Uvjeti putovanja

odabir vodiča, suputnika, kvaliteta, iskustvo, znanje i imanje...

Prihvatljivost nositelja (i partnera):

- utvrđena u natječajnoj dokumentaciji
- geografska uvjetovanost (uža i šira)
- neprofitni karakter (često, no ne uvijek)
- provedbeni i financijski kapaciteti nositelja i partnera



7

Prihvatljivost projektnih aktivnosti:

- mora biti u skladu s operativnim programom (OP) i konkretnim natječajem
- određena u natječajnoj dokumentaciji

Prihvatljivost troškova:

- određena u natječajnoj dokumentaciji



8

Definicija projekta

– sredstvo prijevoza do „bolje budućnosti“

Projekt je skup međusobno povezanih aktivnosti koje se provode prema određenom redoslijedu da bi se ostvarili rezultati koji vode prema realizaciji unaprijed određenih ciljeva, a sve u skladu s postavljenim vremenskim okvirom provedbe projektnih aktivnosti.



9

Programska arhitektura 2021. – 2027.

Vlada RH je 5. 11. 2020. donijela Odluku o operativnim programima vezanima za kohezijsku politiku za razdoblje 2021. – 2027.

Operativni program
Konkurentnost i kohezija
(EFRR i KF)

Operativni program
Učinkoviti ljudski
potencijali
(ESF+)

Integrirani teritorijalni
program
(EFRR, KF i FPT)

EFRR: Europski fond za regionalni razvoj, KF: Kohezijski fond, ESF: Europski socijalni fond, FPT: Fond za pravедnu tranziciju
Izvor: <https://razvoj.gov.hr/istaknute-teme/eu-fondovi-2021-2027/operativni-programi-republike-hrvatske-2021-2027/4854>



Financiranje projekata u turizmu kroz EU fondove

PRIVATNI SEKTOR –

do sada i u aktivnom sedmogodišnjem financijskom razdoblju:

- Program ruralnog razvoja 2014. – 2021.
- Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike Republike Hrvatske 2023. – 2027.
- Mehanizam za oporavak i otpornost / Nacionalni plan oporavka i otpornosti – Komponenta Gospodarstvo, Podkomponenta: Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma



JAVNI SEKTOR:

- Mehanizam za oporavak i otpornost / Nacionalni plan oporavka i otpornosti – Komponenta Gospodarstvo, Podkomponenta: Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma



- Višegodišnji financijski okvir 2021. – 2027.
 - Europski fond za regionalni razvoj (uključujući i programe teritorijalne suradnje)
 - Kohezijski fond
 - Europski socijalni fond
 - Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike Republike Hrvatske 2023. – 2027.
- Programi zajednice



13

Privatni sektor

Program ruralnog razvoja 2014. – 2021.

- <https://ruralnirazvoj.hr/prr-2014-2020/>
- postojeća praksa i primjeri

Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike Republike Hrvatske 2023. – 2027.

- <https://ruralnirazvoj.hr/sp-zpp/>
- Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:



14

Pravna osnova za izradu Progama ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. bila je Uredba ruralnog razvoja EU 1305/2013, kojom je određeno šest prioriteta, a jedan od njih je:

PRIORITET 6:

Promicanje socijalne uključenosti, smanjenja siromaštva i gospodarskog razvoja u ruralnim područjima

Uredba: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/txt/pdf/?uri=CELEX:32013R1305>
Izvor: <https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOP-6.21-.pdf>



15

Mjera 6 – Razvoj poljoprivrednih gospodarstva i poslovanja

Diversifikacija u nepoljoprivredne djelatnosti

Podmjera 6.2. – Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području

Uredba: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/txt/pdf/?uri=CELEX:32013R1305>
Izvor: <https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOP-6.21-.pdf>



Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima

PROVEDBA TIPA OPERACIJE 6.2.1.

<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpورا-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>

IZ PROGRAMA RURALNOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE ZA RAZDOBLJE 2014. – 2020.

Primjeri natječaj za privatni sektor – izvorni tekst

www.ruralnirazvoj.hr



www.ruralnirazvoj.hr

Dokumentacija		
	Natječaj za provedbu tipa operacije 6.2.1. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima od 4. svibnja 2020.	
	PREDLOŠCI-I-UPUTE-6.2.1._2.Natječaj-3	
	Prve izmjene drugog Natječaja za provedbu tipa operacije 6.2.1. "Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima" od 2. lipnja 2020.	
	Druge izmjene drugog Natječaja za provedbu tipa operacije 6.2.1. "Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima" od 7. kolovoza 2020.	
	Treće izmjene drugog Natječaja za provedbu tipa operacije 6.2.1. "Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima" od 3.3.2021.	

*Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpورا-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>*



Pravilnik o provedbi tipa operacije 6.2.1.

Tip operacije 6.2.1. „Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području“

Cilj:

- stvaranje novih nepoljoprivrednih djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima, uz održavanje postojeće zaposlenosti ili stvaranje novih radnih mjesta, s ciljem smanjenja depopulacije i poticanja održivog razvoja ruralnih područja.

Pravna osnova: **Pravilnik za tip operacije 6.2.1. objavljen u NN 117/17 i 1/18**

*Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpورا-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>*



19

Natječaj – primjer izvornog teksta

Natječaj je objavljen 31. 1. 2018. na mrežnoj stranici Agencije za plaćanja – www.aprrrr.hr, a obavijest o objavi natječaja na mrežnim stranicama Ministarstva poljoprivrede – www.mps.hr, Europskih strukturnih i investicijskih fondova – www.strukturnifondovi.hr i Programa ruralnog razvoja – www.ruralnirazvoj.hr.

Zahtjev za potporu može se popunjavati i podnositi u AGRONET-u od 12. ožujka 2018. od 12,00 sati do 23. travnja 2018. do 12,00 sati.

Rok za podnošenje Potvrde o podnošenju zahtjeva za potporu počinje teći od 12. ožujka 2018. od 12,00 sati do 23. travnja 2018. do 12,00 sati.

Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



20

Raspoloživa sredstva po ovom natječaju 187,787.500,00 HRK

S obzirom na fiksni iznos, potpore po korisniku od 50.000 eura po ovom natječaju dostatna su za 500 korisnika.

Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TCP-6.2.1-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



21

Uvjeti prihvatljivosti korisnika 1 – primjer izvornog teksta

Prihvatljivi korisnici:

- upisani u Upisnik poljoprivrednika najmanje jednu godinu prije podnošenja Zahtjeva za potporu
- pripadaju ekonomskoj veličini iskazanoj u ukupnom standardnom ekonomskom rezultatu poljoprivrednog gospodarstva od najmanje 1000 eura
- u rangu mikro ili malog poduzeća na način i pod uvjetima kako je to propisano Prilogom I Uredbe (EU) br. 702/2014



- imaju podmirene, odnosno regulirane financijske obveze prema državnom proračunu Republike Hrvatske u trenutku podnošenja Zahtjeva za potporu
- kod podnošenja Zahtjeva za potporu ne smije biti u blokadi ukupno više od 30 dana u proteklih šest mjeseci, od čega ne više od 15 dana u kontinuitetu, uz uvjet da nije u blokadi u trenutku ishodenja BON 2/SOL 2 obrasca



Uvjeti prihvatljivosti korisnika 2 - primjer izvornog teksta

Prihvatljivi korisnici:

- ne smije biti poduzetnik u teškoćama
- pravne osobe moraju imati najmanje jednog zaposlenika prema satima rada u godišnjem financijskom izvještaju poduzetnika za zadnje odobreno računovodstveno razdoblje



- kod fizičkih osoba, nositelj poljoprivrednog gospodarstva mora biti upisan u Registar poreznih obveznika po osnovi samostalne djelatnosti
- kod fizičkih osoba nositelj poljoprivrednog gospodarstva mora plaćati doprinose za zdravstveno i mirovinsko osiguranje (izuzev umirovljenika koji ne moraju plaćati doprinose) po bilo kojoj osnovi



25

Uvjeti prihvatljivosti korisnika 3 – primjer izvornog teksta

Uz navedeno – prilikom podnošenja konačnog Zahtjeva za isplatu te tijekom pet godina nakon datuma konačne isplate:

- nositelj diversificirane djelatnosti mora imati plaćene doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje po osnovi poljoprivredne djelatnosti ili dopunske (diversificirane) djelatnosti koja je predmet projekta
- korisnik/nositelj diversificirane djelatnosti mora imati prebivalište/sjedište u jedinici lokalne samouprave u čijem se naselju provodi ulaganje
- ostati član/zaposlenik poljoprivrednog gospodarstva ili diversificirane djelatnosti i baviti se djelatnošću za koju je ostvario potporu.



26

Uvjeti prihvatljivosti korisnika 4 – primjer izvornog teksta

Svaki korisnik mora u zahtjevu za potporu odrediti nositelja diversificirane djelatnosti:

- ako je organizacijski oblik korisnika OPG – nositelj diversificirane djelatnosti može biti nositelj ili član OPG-a, koji se mora diversificirati sukladno Pravilniku o dopunskim djelatnostima (NN broj 76/14)
- ako je organizacijski oblik korisnika OBRT – nositelj diversificirane djelatnosti može biti vlasnik/suvlasnik obrta
- ako je organizacijski oblik korisnika pravna osoba – nositelj diversificirane djelatnosti je odgovorna osoba zaposlena u toj pravnoj osobi



27

Isključenje korisnika

- dostava lažnih podataka
- nepodmirene, odnosno neregulirane financijske obveze prema državnom proračunu RH
- poduzetnik u stečaju ili likvidaciji
- umjetno stvaranje uvjeta (sukladno članku 60. Uredbe (EU) br. 1306/2013)
- neizvršen zatraženi povrat sredstava ili je u postupku povrata sredstava za aktivnosti, odnosno troškove koji nisu izvršeni
- dvostruko financiranje



Priljubljeni natječaj za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOF-6.21-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulanjanju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>

Uvjeti prihvatljivosti projekta

- nova nepoljoprivredna djelatnost – za koju nije izdano i nije u postupku donošenja rješenje/odobrenje
- provedba u naseljima s najviše 5000 stanovnika u području JLS-a, u kojem je sjedište poljoprivrednoga gospodarstva
- izrada i provedba poslovnoga plana
- **u skladu sa strateškim razvojnim dokumentima JLS-ova, odnosno LAG-ova**



sektor turizma – samo u naseljima razvrstanim u razrede „C“ i „D“ i ostalim nerazvrstanim naseljima u skladu s nadležnim propisima koji uređuju navedene razrede

- sektor prerade/trženja – izlazni proizvod prerade/predmet trženja mora biti proizvod koji nije obuhvaćen Prilogom I Ugovora.
- aktivnosti navedene u poslovnom planu ne smiju započeti prije podnošenja Zahtjeva za potporu.

Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOP-8.2.1-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pakretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



9.3 Usklađenost sektora sa strateškim razvojnim dokumentima jedinice lokalne samouprave odnosno LAG-ova

9.3.1 Navedite cilj i prioritet iz strateškog razvojnog dokumenta jedinice lokalne samouprave odnosno LAG-ova, a iz kojeg je vidljivo da je sektor u skladu sa strateškim razvojnim dokumentom; navedite broj poglavlja/stranice u kojem se navodi spomenuti cilj i prioritet; navedite broj i datum akta temeljem kojeg je strateški razvojni dokument usvojen od strane predstavničkog tijela jedinice lokalne samouprave odnosno LAG-ova; navedite gdje je taj akt objavljen - naziv i broj glasnika/link na mrežnu stranicu; navedite gdje je strateški razvojni dokument objavljen - naziv i broj glasnika/link na mrežnu stranicu.

STRATEŠKI DOKUMENT LAG-A BARANJA broj poglavlja: 3.2.1. Opis ciljeva i prioriteta, str. 23, Odluka o usvajanju Lokalne razvojne strategije Lokalne akcijske grupe Baranja, 04.06.2016.g. Objavljeno: <http://www.lag-baranja.hr/lag/strategija-2014-2020> CILJ I PRIORITET: CILJ 2. Diversifikacija poljoprivrednih djelatnosti, umrežavanje poljoprivrednika i razvoj novih načina prodaje Prioritet 2.1. Diversifikacija djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima Mjera 2.1.1. Potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga TO 6.4.1. Potpora razvoju nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima STRATEGIJA OPĆINE BILJE Strateški razvojni program Općine Bilje usvojen je temeljem Odluke o usvajanju strateškog razvojnog programa Općine Bilje KLASA: 302-02/16-01/2, URBROJ: 2100/02-01-16-1 od 18.travnja 2016. godine u Bilju, objavljene u Službenom glasniku Općine Bilje broj 4/16 od 20. travnja 2016. godine, (http://www.bilje.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=54). CILJ 2. Razvoj konkurentnog gospodarstva, 2.2. Razvoj turizma, 2.2.7. Poticanje kvalitativne transformacije smještaja u kućanstvima te unapređenje lanca vrijednosti u destinaciji i 2.3.Razvoj ruralnog prostora, 2.3.1. Poticanje diverzifikacije gospodarskih aktivnosti u ruralnim područjima



Primjer teksta iz projektnje prijave

31

Prihvatljivi sektori – primjer izvornog teksta

- sektor prerade i/ili marketinga i/ili izravne prodaje proizvoda
- sektor pružanja usluga u ruralnim područjima u skladu s propisima koji uređuju svako pojedinačno područje, a koji može obuhvaćati:
 - usluge u poljoprivrednim, šumarskim i veterinarskim djelatnostima
 - usluge u društvenim djelatnostima
 - intelektualne usluge
- sektor tradicijskih i umjetničkih obrta
- sektor turizma u ruralnom području



32

Prihvatljive aktivnosti

Nabavka roba, radova i usluga potrebnih za uspostavu diversificirane djelatnosti:

- građenje, rekonstrukcija i/ili opremanje objekata
- nabava vozila ili plovila
- nabava kratkotrajne imovine, licenci ili patenata i sl.
- aktivnosti pripreme projektne dokumentacije, upravljanja projektom

Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOF-6.2.1-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



33

Neprihvatljive aktivnosti

Nisu prihvatljive aktivnosti u vezi s:

- hotelima
- planinarskom domovima
- lovačkim domovima
- učeničkim/studentskim domovima
- barovima, objektima jednostavnih usluga

Primjeri natječaj za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOF-6.2.1-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



Poslovni plan 1

- određuje aktivnosti koje se planiraju provesti u svrhu pokretanja diversificirane aktivnosti
- mora dokazati financijsku i ekonomsku održivost projekta
- mora utvrditi način dostizanja jednoga od dva cilja:
 - uspostavu nove djelatnosti uz očuvanje postojećih radnih mjesta ili
 - uspostavu nove djelatnosti uz stvaranje novih radnih mjesta

Primjeri natječaja za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOP-6.21-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



- Provedba aktivnosti i ostvarenje cilja prikazanih u poslovnom – najviše tri godine od sklapanja Ugovora o financiranju,
- Financijska i ekonomska održivost projekta – u razdoblju od deset godina
- Provedbu aktivnosti – mora započeti u roku od tri mjeseca od datuma sklapanja Ugovora o financiranju
- Podatci navedeni u poslovnom planu podložni su provjerama nadležnih institucija i nakon isplate sredstava iz EPFRR u razdoblju od pet godina nakon konačne isplate potpore

PRIMJER IZ PRAKSE



Broj projekata po korisniku

1 korisnik/nositelj diversificirane aktivnosti = 1 zahtjev za potporu = 1 Ugovor o financiranju

Isti (jedan) korisnik i njegova partnerska poduzeća i povezana poduzeća – samo jedan Zahtjev za potporu

Nositelj/član obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva = vlasnik obrta = odgovorna osoba u pravnoj osobi – – Zahtjev za potporu može podnijeti samo jedan od navedenih

Više Zahtjeva za potporu tijekom jednog natječaja – u obzir se uzima **najranije podnesen Zahtjev za potporu** – za ostale zahtjeve za potporu će biti izdana Odluka o odbijanju Zahtjeva za potporu



Potpora za tip operacije 6.2.1. može se dodijeliti istom korisniku/nositelju aktivnosti diversifikacije, odnosno istom poljoprivrednom gospodarstvu samo jednom u programskom razdoblju 2014. – 2020.

Korisnici/nositelji aktivnosti diversifikacije nakon izvršene konačne isplate potpore mogu podnijeti Zahtjev za potporu za tip operacije 6.4.1. „Razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima“

Primjeri natječajna za privatni sektor – izvorni tekst u skladu s prethodnim stranicama.



Visina potpore/isplata

Fiksni iznos potpore po korisniku iznosi 50.000 eura u protuvrijednosti u kunama, kako je određeno natječajem.

- isplata se obavlja u dvije rate, u razdoblju od najviše tri godine
- isplata prve rate u iznosu od 50% ukupno odobrene javne potpore nakon sklapanja Ugovora o financiranju i započetih aktivnosti prikazanih u poslovnom planu
- isplata druge/zadnje rate slijediti nakon provedenih aktivnosti prikazanih u poslovnom planu.

Primjeri natječajna za privatni sektor – izvorni tekst:
<https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Ministarstvo-poljoprivrede-TOP-6.2.1-.pdf>
<https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpore-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>



Kriteriji odabira – izvorni tekst

EKONOMSKI KRITERIJI:

- prinos aktivnosti iz poslovnog plana na očuvanju/stvaranju novih radnih mjesta
- dužina upisa poljoprivrednog gospodarstva u Upisnik poljoprivrednika prije podnošenja Zahtjeva za potporu
- veličina gospodarstva SO (eura)

SEKTORSKI KRITERIJI



KRITERIJ LOKACIJE ULAGANJA

- indeks razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se provode aktivnosti iz poslovnog plana

HORIZONTALNI KRITERIJI

- utjecaj aktivnosti iz poslovnog plana na okoliš
- utjecaj ulaganja na ranjive skupine
- stručna sprema i radno iskustvo nositelja/odgovorne osobe poljoprivrednog gospodarstva ili člana obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva nositelja aktivnosti



Dodjela sredstava kroz sustav lokalnih akcijskih grupa



LEADER – Podmjera 19.2

Mjera 2.1.1. Potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga sukladna tipu operacije 6.4.1.

PRIMJER NATJEČAJA – izvorni tekst, LAG BARANJA

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpورا-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Predmet i svrha Natječaja

Predmet:

Dodjela potpore male vrijednosti – *de minimis* potpore za provedbu Mjere 2.1.1. „Potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga” koji je sukladan tipu operacije 6.4.1. „Razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima”, za korisnike koji imaju sjedište ili prebivalište na području LAG obuhvata.



43

Svrha:

Razvoj postojeće nepoljoprivredne djelatnosti uz očuvanje postojećih ili stvaranje novih radnih mjesta s ciljem smanjenja depopulacije i poticanja održivog razvoja ruralnih područja.

Obuhvat područja LAG-a

Općine: Bilje, Čeminac, Darda, Draž, Jagodnjak, Kneževi Vinogradi, Petlovac, Popovac

Gradovi: Grad Beli Manastir, dio Grada Osijeka – naselja Tvrdavica i Podravlje

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag-natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpore-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-ta-6-4-1>



44

Raspoloživa sredstva, visina potpore

Raspoloživa sredstva: 1,115.925,00 HRK

Visina potpore po projektu:

- najniži iznos potpore **3500,00 EUR**, najviši **25.000,00 EUR**
- ukupni iznos projekta ne smije biti veći od 125.000,00 EUR (s PDV-om)

Intenzitet potpore: do 70% prihvatljivih troškova



45

Isplata potpore se obavlja jednokratno ili u ratama:

- zahtjev za isplatu se podnosi jednokratno ili u najviše tri (3) rate nakon donošenja Odluke o dodjeli sredstava Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju
- konačni Zahtjev za isplatu se mora podnijeti najkasnije u roku 24 mjeseci od dana donošenja Odluke o dodjeli sredstava, **ali ne kasnije od 30. lipnja 2023.**, neovisno o tom kada je Odluka o dodjeli sredstava donesena
- potpora se dodjeljuje kao **de minimis potpora** - potpora male vrijednosti - **ne smije prelaziti 200.000,00 EUR** u trajanju od tri fiskalne godine

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag-natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpore-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-ta-6-4-1>



Prihvatljivost korisnika projekta – tko može sudjelovati?

Da bi bio prihvatljiv, korisnik mora ispunjavati sljedeće uvjete:

- biti jedan od sljedećih organizacijskih oblika (**OPG, obrt, trgovačko društvo, zadruga**) i imati sjedište ili prebivalište na području LAG obuhvata
- mora biti upisan u Upisnik poljoprivrednika najmanje godinu dana od dana podnošenja Zahtjeva za potporu i imati ekonomsku veličinu poljoprivrednog gospodarstva od **najmanje 2000 eura** prilikom podnošenja Zahtjeva za potporu
- mora imati podmirene obveze prema državnom proračunu RH



- ne smije biti poduzetnik u teškoćama
- u slučaju pravne osobe, Republika Hrvatska i tijela državne vlasti, jedinica lokalne i/ili regionalne samouprave ne smiju imati 25% ili više kapitala ili glasačkih prava u izravnom ili neizravnom vlasništvu korisnika ili pod zajedničkom ili pojedinačnom kontrolom
- mora biti u rangu mikro ili malog poduzeća na način i pod uvjetom kako je to propisano Prilogom I Uredbe (EU) br. 702/2014



U sektoru **ruralnog turizma, sektoru prerade i/ili marketinga i/ili izravne prodaje proizvoda i sektoru tradicijskih i umjetničkih obrta**, korisnik mora biti registriran u skladu s nacionalnim zakonodavstvom za bilo koju djelatnost unutar sektora kojeg razvija i baviti se tom djelatnošću, odnosno imati **rješenje, odobrenje ili drugi odgovarajući akt izdan od strane nadležnog tijela najmanje 90 dana prije dana objave** ovog Natječaja ili izjavu danu pod materijalnom i kaznenom odgovornošću da se bavi djelatnošću najmanje 90 dana prije dana objave ovog Natječaja.



49

U sektoru usluga, mora biti registriran u skladu s nacionalnim zakonodavstvom za uslugu koju razvija i baviti se pružanje te usluge odnosno imati rješenje, odobrenje ili drugi akt izdan od strane nadležnog tijela najmanje 90 dana prije dana objave ovog Natječaja ili izjavu pod materijalnom i kaznenom odgovornošću da se bavi uslugom najmanje 90 dana prije dana objave ovog Natječaja.

Djelatnosti moraju biti upisane u **obrti registar (obrt), sudski registar (trgovačko društvo i zadruga) te u Upisnik poljoprivrednika kao dopunska djelatnost (OPG)** najmanje 90 dana prije dana objave ovog Natječaja.



50

- Djelatnosti moraju biti registrirane u jedinici lokalne samouprave (JLS) u kojoj se nalazi sjedište korisnika ili u susjednoj JLS s kojom graniči (kopnom ili morem) unutar LAG obuhvata.
- U sektoru usluga mora uspostaviti knjigovodstvo ili odgovarajuću evidenciju sukladno nacionalnim propisima da bi dokazao pružanje usluga trećim stranama.



51

- Uredno podmiruje obveze nastale iz zahtjeva za povratom sredstava dodijeljenih u drugom natječaju iz bilo kojeg javnog izvora.
- Korisnik ili osoba koja je član upravnog, upravljačkog ili nadzornog tijela ili ima ovlasti zastupanja, donošenja odluka ili nadzora tog korisnika ne smije biti pravomoćnom presudom osuđena za kaznena djela.

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/lag-natjecaj/Item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpora-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Kriteriji za isključenje korisnika

Korisnik će biti isključen iz sudjelovanja u postupku dodjele potpore ako se utvrdi:

- dostavljanje lažnih podataka pri dostavi zahtjeva za potporu/isplatu i dokumentacije
- umjetno stvaranje uvjeta
- sumnja na prijevaru koju je potvrdilo nadležno tijelo

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/lag-natjecaji/item/1174-lag-natjecaji-mjera-2-1-1-potpore-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Prihvatljivost sektora

Korisnik može podnijeti Zahtjev za potporu za jedan od sektora:

- prerada i/ili marketing i/ili izravna prodaja proizvoda u skladu s propisima koji uređuju ovo područje, marketing se mora odnositi na predmet prerade
- usluge u ruralnim područjima, u skladu s propisima koji uređuju svako pojedinačno područje, a koji može obuhvaćati usluge u društvenim djelatnostima i intelektualne usluge
- tradicijski i umjetnički obrti, u skladu s propisima koji uređuju ovo područje
- turizam u ruralnom području, u skladu s propisima koji uređuju ovo područje



Da bi bio **prihvatljiv**, projekt **mora** ispunjavati sljedeće uvjete:

- biti usklađen s ciljevima LRS-a
- biti usklađen s *de minimis* pravilima
- provodi se u naselju do 5000 stanovnika u području JLS-a u kojem je sjedište korisnika ili u susjednom JLS-u s kojim graniči (kopnom ili morem) u naselju do 5000 stanovnika; naselje mora biti unutar područja LAG obuhvata
- imati svu izrađenu dokumentaciju u skladu s propisima kojima se uređuje gradnja, ako je primjenjivo



55

- mora biti dokazan pravni interes, u slučaju građenja i/ili opremanja
- građevina koja je predmet rekonstrukcije i/ili opremanja mora biti postojeća u skladu s propisima kojima se uređuje gradnja
- nema značajan negativan utjecaj na okoliš i/ili ciljeve očuvanja i cjelovitosti područja ekološke mreže
- biti financijski i ekonomski održiv



56

- građenje (izgradnja/rekonstrukcija) građevine ne smije započeti prije podnošenja zahtjeva za potporu
- više od 50% ulaganja za koje se traži potpora (bez općih troškova i kupnje zemljišta i objekata) ne smije biti neprihvatljivo za financiranje
- ukupni iznos projekta ne smije biti veći od 125.000,00 eura (s PDV-om)
- najmanji iznos potpore ne smije biti manji od 3500,00 eura
- projekt ne može biti financiran Financijskim instrumentom bilo kojeg ESI fonda
- ne smije biti utvrđena nepravilnost

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpore-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



57

Opći uvjeti prihvatljivosti troškova

- troškovi su prihvatljivi sukladno listi prihvatljivih troškova iz Priloga II. ovog Natječaja
- povezanost s projektom i nastanak u okviru projekta
- stvarnost nastanka kod korisnika projekta
- izvršenje plaćanja korisnika projekta dobavljačima roba, izvođačima radova te pružateljima usluga
- dokazivost putem računa ili dokumenata jednako dokazne vrijednosti
- usklađenost s pravilima javne nabave, ako je primjenjivo



- usklađenost s primjenjivim poreznim i socijalnim zakonodavstvom, ako je primjenjivo
- usklađenost s odredbama članka 65. stavka 11. Uredbe (EU) br. 1303/2013. koje se odnose na zabranu dvostrukog financiranja
- provedba na području LAG obuhvata
- usklađenost s pravilima o trajnosti operacija iz članka 71. Uredbe (EU) br.1303/2013.
- svi troškovi projekta moraju biti u skladu s općim uvjetima prihvatljivosti troškova i primjenjuju se kumulativno

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/najecaji/item/1174-lag-najecaj-mjera-2-1-1-potpورا-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Neprihvatljivi troškovi

- porez na dodanu vrijednost u slučaju da je korisnik obveznik PDV-a te ima pravo na odbitak pretporeza
- drugi porezi te propisane naknade i doprinosi
- kamate
- rabljeni strojevi, oprema, gospodarska vozila i plovila
- kupovina vozila za cestovni prijevoz tereta za najamninu ili naknadu
- svi troškovi održavanja/zamjene i amortizacije



- novčane kazne, financijske kazne i troškovi parničnog postupka
- plaćanje u gotovini
- troškovi vezani uz ugovor o *leasingu*, kao što su marža davatelja *leasinga*, troškovi kredita i refinanciranja kamata, režijski troškovi i troškovi osiguranja
- troškovi nastali prije podnošenja prijave projekta, osim općih troškova i troškova kupnje zemljišta/objekata ali ne prije 1. siječnja 2014.
- nepredviđeni radovi u gradnji i ostali nepredviđeni troškovi



61

- troškovi vlastitog rada
- operativni troškovi
- plaće i druge naknade stalno zaposlenih djelatnika korisnika

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpora-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



62

Rokovi za podnošenje prijava i način podnošenja prijave

Natječaj je objavljen **23. prosinca 2020.**, a razdoblje informiranja i animacije za potencijalne prijavitelje traje **do 31. siječnja 2021.**

Prijave se mogu podnositi od 1. veljače 2021., a najkasnije do 8. ožujka 2021.



63

Prijave se podnose u papirnatom obliku (osim dokumenta koji su u excel formatu koji se dostavljaju u papirnatom i elektroničkom obliku na CD-u ili DVD-u), a nositelj projekta **obvezno dostavlja natječajnu dokumentaciju iz Priloga I. ovog Natječaja u jednom primjerku** na adresu:

LAG Baranja, Žrtava Domovinskog rata 25, Šećerana, 31300 Beli Manastir

i to **isključivo preporučenom poštom uz povratnicu** u zatvorenoj kuverti uz napomenu: Ne otvarati „Natječajna dokumentacija za Mjeru 2.1.1. Potpora razvoju ruralnog turizma nepoljoprivrednih usluga“

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpora-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Kriteriji odabira

Kriteriji odabira sastoje se od:

- **osnovnih kriterija odabira** koji su u skladu s kriterijima za Mjeru 2.1.1. potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga
- **dodatnih kriterija** odabira koji su određeni tako da pridonose ostvarenju ciljeva i prioriteta iz Lokalne razvojne strategije LAG-a Baranja
- **praga prolaznosti** postavljenog na razini osnovnih kriterija i iznosi 40 bodova. Nositelj projekta koji ne ostvaruje minimalnih 40 bodova i prag prolaznosti, ne može ostvariti ni dodatne bodove i isključuje se iz natječaja.

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpora-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Osnovni kriteriji odabira

Mjera 2.1.1. Potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga (TO 6.4.1.)

R/b	OSNOVNI KRITERIJI	BODOVI
A	EKONOMSKI KRITERIJI	Max. 45
1	Projektom se doprinosi očuvanju/stvaranju novih radnih mjesta	20
	Za novostvorena radna mjesta - najmanje 2 novozaposlena (uključujući samozapošljavanje)	20
	Za novostvorena radna mjesta - najmanje 1 novozaposleni (uključujući samozapošljavanje)	15
	Očuvana postojeća radna mjesta	10
2	Dužina upisa poljoprivrednog gospodarstva u Upisnik poljoprivrednika prije podnošenja Zahtjeva za potporu	10
	> 10 godina	10
	od 5 do 10 godina od 1 do 5 godina	8 6
3	Veličina gospodarstva SO (eura)	15
	15.000 – 30.000	15
	8.000 – 14.999	13
	4.000 – 7.999	10
	2.000 – 3.999	8



B	SEKTORSKI KRITERIJI	Max 25
4	Sektor prerade i/ili marketinga i/ili izravne prodaje proizvoda	25
	Sektor pružanja usluga u ruralnim područjima	20
	Sektor turizma u ruralnom području	15
	Sektor tradicionalnih i umjetničkih obrta	10
C	KRITERIJI LOKACIJE ULAGANJA	Max 10
5	Indeks razvijenosti JLS u kojoj se provode aktivnosti iz poslovnog plana	10
	Ulaganja na području JLS koja pripada 1. ili 2. skupini	10
	Ulaganja na području JLS koja pripada 3. ili 4. skupini	8
	Ulaganja na području JLS koja pripada 5. ili 6. skupini	6
	Ulaganja na području JLS koja pripada 7. ili 8. skupini	4
D	HORIZONTALNI KRITERIJI	Max 20
6	Utjecaj aktivnosti iz poslovnog plana na okoliš	5
	Aktivnosti imaju pozitivan utjecaj na okoliš	5
7	Utjecaj ulaganja na ranjive skupine	5
	Aktivnosti iz poslovnog plana uključuju i ranjive skupine	5

8	Stručna sprema i radno iskustvo nositelja/odgovorne osobe poljoprivrednog gospodarstva ili člana obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva završen preddiplomski ili preddiplomski i diplomski sveučilišni studij	10
	ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij	10
	ili specijalistički diplomski stručni studij	
	ili stručni studij u trajanju od najmanje tri godine	
	završen stručni studij u trajanju od 2 godine i 2 ili više godina radnog iskustva u poslovima povezanim s projektom	8
	majstorski ispit iz poslova koji su povezani s projektom za koji se prijavljuje	7
srednja škola i 2 godine radnog iskustva u poslovima povezanim s projektom ili 4 godine radnog iskustva u poslovima povezanim s projektom	6	
MAKSIMALNI BROJ BODOVA PO OSNOVNIM KRITERIJIMA		100
PRAG PROLAZNOSTI		40

Projekt mora ostvariti minimalni broj od **40 bodova** prema **osnovnim kriterijima** u tablici A kako bi prošao prag prolaznosti.

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-poljoprivredni-usluga-to-6-4-1>

Dodatni kriteriji bodovanja

R/b	DODATNI KRITERIJI	BODOVI
9	Doprinos dostizanja horizontalnih ciljeva EU	Max 5
	Projekt je inovativan za područje LAG-a	5
10	Podmlađivanje poljoprivrednih gospodarstava	Max 10
	Nositelj poljoprivrednog gospodarstva na dan prijave ima manje od 30 godina	10
	Nositelj poljoprivrednog gospodarstva na dan prijave ima manje od 41 godinu	5
11	Sustavi kvalitete poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda	Max 5
	Ekološki proizvođač i/ili proizvođač proizvoda s oznakom ZOI, ZOZP ili ZTS	5
	Neobvezni sustavi kvalitete (HPA oznaka)	3
12	Umrežavanje i povezivanje	Max 10
	Prijavitelj je član proizvođačke organizacije, zadruge, klastera, udruge	10

13	Doprinos razvoju ruralnog turizma	Max 10
	Projektom se izravno povezuju proizvođači poljoprivrednih proizvoda i pružanje usluga u ruralnom turizmu	5
	Projekt potiče na očuvanje tradicijskih vrijednosti i kulture	5
14	Financijska prihvatljivost projekta	Max 5
	Dostavljen je dokaz o osiguranim sredstvima za predfinanciranje projekta	5
MAKSIMALNI BROJ BODOVA PO DODATNIM KRITERIJIMA		45
A MAKSIMALNO BODOVA – OSNOVNI KRITERIJI		100
B MAKSIMALNO BODOVA – DODATNI KRITERIJI		45
C UKUPNO MOGUĆI BROJ BODOVA (A+B)		145

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-poljoprivredni-usluga-to-6-4-1>

Obrasci i prilozi

Obrasci koji su sastavni dio Natječaja*:

- Obrazac A. – Prijavni obrazac
- Obrazac B. – Plan nabave
- Obrazac C. – Poslovni plan (opisni dio)
- Obrazac D. – Izjava o veličini poduzeća
- Obrazac E. – Izjava o nekažnjavanju
- Obrazac F. – Izjava (*de minimis* potpora)
- Obrazac G. – Zaposlenici

*Svi korisnici obvezni su ispuniti sve obrasce

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/lag-natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpورا-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



Prilozi koji su sastavni dio Natječaja:

- Prilog I. – Dokumentacija za podnošenje zahtjeva za potporu
- Prilog II. – Lista prihvatljivih troškova
- Prilog III. – Posebna punomoć
- Prilog IV. – Vodič za SME
- Prilog V. – Uputa – MGIOR
- Prilog VI. – Maksimalni iznos troška
- Prilog VII. – Uputa za prikupljanje ponuda
- Prilog VIII. – Pojašnjenje kriterija odabira
- Prilog XI. – Popis proizvoda

Izvor: <https://lag-baranja.hr/lag/lag-natjecaj/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpورا-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>



VJEŽBA: Razrada projektnih ideja

73

Nacionalni plan oporavka i otpornosti

C 1 Gospodarstvo

C 1.6 Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma

Nacrt poziva na dodjelu bespovratnih sredstava

Razvoj turističkih proizvoda prihvatljivih za okoliš, učinkovitost resursa te zelenu i digitalnu tranziciju

Izvor: <https://planoporavka.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Prezentacija%20NPOO%20-%20Turizam.pdf?vel=1523927>



74

Financiranje projekata u turizmu kroz EU fondove

JAVNI SEKTOR:

- Nacionalni plan oporavka i otpornosti – C 1.6 Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma
- ITU: mehanizam integriranih teritorijalnih ulaganja
ITP: integrirani teritorijalni program
- ESI: ERDF, ESF
- Strateški plan Zajedničke poljoprivredne politike Republike Hrvatske 2023. – 2027.
- Programi teritorijalne suradnje i drugi program Zajednice

https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en



75

OP KIK 2014. – 2020.

Priprema i provedba integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine

EDUKATIVNI I INFORMATIVNI TURISTIČKI CENTAR MLADIH
„STARA PEKARA“ S TRGOM VATROSLAVA LISINSKOG, TVRĐA

Vrijednost projekta: 8,807.286,55 €

Trajanje projekta: 1. 2. 2017. – 31. 2. 2020.

Nositelj: Grad Osijek



Partneri: Turistička zajednica grada Osijeka, Agencija za obnovu Osječke Tvrđe, Hrvatski ferijalni hostelski savez, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, JU Županijska razvojna agencija Osječko-baranjske županije.

Cilj projekta: Kroz ovaj projekt potaknut će se razvoj smještajnih kapaciteta u Osijeku i povećati broj raznih kulturnih, obrazovnih i društvenih događanja u samoj Tvrđi. Izravno će se utjecati i na povećanje broja posjetitelja i produženje turističke sezone, što će pozicionirati osječku Tvrđu kao turističko središte cijele regije.

Izvor: Grad Osijek, tekst prijave



OP KIK 2014. – 2020.

Promicanje održivog korištenja prirodne baštine u nacionalnim parkovima i parkovima prirode

PROJEKT IZGRADNJE TURISTIČKOG PRISTANIŠTA SAKADAŠ U PARKU PRIRODE KOPAČKI RIT

Vrijednost projekta: 1,468.587,62 €

Trajanje projekta: 5. 10. 2017. – 4. 10. 2021.

Nositelj: JU Park prirode Kopački rit



Cilj projekta: Projekt ima za cilj valorizirati prirodnu baštinu unutar Parka prirode Kopački rit izgradnjom nove infrastrukture, osiguravanjem daljnjeg razvoja posjetiteljsko-edukativnih sadržaja i omogućavanjem jednostavnijeg, uređenijeg, sigurnijeg i atraktivnijeg pristupa jednom od najposjećenijih atrakcija samog Parka: vožnjom turističkim brodovima i čamcima. Samo ulaganje u infrastrukturu i razvoj novih edukativnih sadržaja omogućiti će veću fluktuaciju posjetitelja dok će nabava izletničkog elektrobroda i čamac na solarni pogon omogućiti posjetiteljima potpuno novi doživljaj flore i faune u PP.

Izvor: PP Kopački rit, tekst prijave



79

OP KIK 2014. – 2020.**Promicanje održivog korištenja prirodne baštine
u nacionalnim parkovima i parkovima prirode**

PREZENTACIJSKO-EDUKACIJSKI CENTAR TIKVEŠ

Vrijednost projekta: 6,878.073,89 €**Trajanje projekta:** 5. 10. 2017. – 4. 10. 2021.**Nositelj:** JU Park prirode Kopački rit

80

Projektne aktivnosti: Izgradnja Gospodarske zgrade; Rekonstrukcija Starog i Novog dvorca; Adaptacija Aneksa 1 Novog dvorca i uređenje okoliša; Uređenje i opremanje postava Starog i Novog dvorca i Aneksa 1 Novog dvorca; Otvoreni dani u Presentacijsko-educacijskom centru Tikveš; Osmišljavanje i razvoj edukativnih programa; Edukacija stručnih vodiča; Promidžba i vidljivost; Upravljanje projektom.

Izvor: PP Kopački rit, tekst prijave



81

Wine tour across borders – vinski turizam bez granica**NOSITELJ PROJEKTA:** Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu**PARTNERI:** TZ OBŽ, Neprofitno poduzeće vinara Villanya**Vrijednost projekta –** 399.969,00 EUR**Trajanje:** 24 mjeseca, početak 1. 7. 2020.

Aktivnosti: stvaranje baze podataka o vinski-turističkoj ponudi u prekograničnom području, edukacije, zajedničko studijsko putovanje u Austriju na temu vinskog turizma, organizacija međunarodne konferencije na temu graševine u Osijeku, nabavka pokretne vinske kušaonice i organizacija mobilnih degustacija, izrada specifikacija za zaštitu geografskog porijekla graševine za Slavoniju i Podunavlje, izrada promotivnih materijala (brošura, video, društvene mreže, *billboardi...*), prezentacija zajedničke ponude na specijaliziranim sajmovima u Budimpešti, Zagrebu, Beogradu, Beču, Sarajevu i Dusseldorfu, razvoj i organizacija vinski-turističkih događaja s dvije strane granice, organizacija studijskih posjeta za novinare, turističke agencije i kupce vina, itd.

Izvor: TŽ Osječko-baranjske županije, tekst prijave



Literatura

1. Bartoluci, M., Starešinić, Z., Franić, D.M. i Bartoluci, F. (2018). SREDSTVA EU FONDOVA U FUNKCIJI RAZVOJA RURALNOG TURIZMA U HRVATSKOJ. *Acta Economica Et Turistica*, 4 (1), 63-78. <https://doi.org/10.1515/aet-2018-0005>)
2. EU fondovi 2021.-2027, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/4851>
3. Financijska perspektiva 2021.-2027., Europska komisija, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en
4. Financijska perspektiva 2021.-2027., Europska komisija, Programi
5. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en
6. LAG Baranja natječaj – Mjera 2.1.1. „Potpora razvoju ruralnog turizma i nepoljoprivrednih usluga” (TO 6.4.1.), <https://lag-baranja.hr/lag/lag-natjecaji/item/1174-lag-natjecaj-mjera-2-1-1-potpورا-razvoju-ruralnog-turizma-i-nepoljoprivrednih-usluga-to-6-4-1>
7. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026.
8. Natjecaji Ruralni razvoj, <https://ruralnirazvoj.hr/natjecaji/>
9. On-line priručnik o EU projektima, Institut za razvoj i međunarodne odnose IRMO, <https://irmo.hr/prirucnik-o-eu-projektima/>
10. Plan oporavka i otpornosti (2021)., <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>
11. Podmjera 6.4 Ulaganja u stvaranje i razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti, Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, <https://www.apprrr.hr/podmjera-6-4-ulaganja-u-stvaranje-i-razvoj-nepoljoprivrednih-djelatnosti/>
12. Pojmovnik fondova Europske unije, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Publikacije//EU_fondovi_1.pdf Projekt jednako razvoj: 10 najvećih promjena za razdoblje 2021-2027, <https://pjr.hr/10-najvecih-promjena-za-razdoblje-2021-2027/>
13. Program ruralnog razvoja, 2014.-2020., <https://ruralnirazvoj.hr/prr-2014-2020/>
14. Project Cycle Management Guidelines, EC, https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2020-09/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf

15. Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_18.html
16. Strukturni fondovi, natječaj: Priprema i provedba integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine (2015.-2016.), <https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/priprema-i-provedba-integriranih-razvojnih-programa-temeljenih-na-obnovi-kulturne-bastine/>
17. Strukturni fondovi, natječaj: Promicanje održivog razvoja prirodne baštine, <https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/promicanje-odrzivog-razvoja-prirodne-bastine/> (2016.-2017.)



Selektivni oblici turizma

Prema općoj definiciji, turizam podrazumijeva aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan svojega uobičajenoga boravišta i to, bez prekida, ne duže od jedne godine, a radi odmora, odnosno zbog poslovnih i drugih razloga. Zbog složenosti proučavanja razvili su se proučavanja razvili i selektivni oblici turizma koje je nužno uzeti. Selektivni turizam označava planiranje različitih oblika turizma usklađenih s prirodnim i društvenim vrijednostima lokalne zajednice, s ciljem pružanja pozitivnoga i obogaćujućega iskustva, kako domaćinima, tako i gostima međusobnim interaktivnim druženjem. Današnji se turizam sve češće opisuje kao selektivni turizam.

Kao odgovor na negativne posljedice masovnoga turizma, razvio se selektivni turizam koji se usmjerava prema individualnim potrebama turista. Selektivni turizam predstavlja koncept koji se razvio s ciljem unaprjeđenja kvaliteta suvremenoga turizma. Ovaj se koncept temelji na odabiru različitih programa, odgovornom ponašanju svih uključenih, ekološkom i ekonomskom načelu održivoga razvoja, visokoj razini usluge i očuvanju autentičnosti te ljudskosti usluge. Također, promiče poželjan ravnotežni odnos broja turista i lokalnoga stanovništva na određenom području. Karakteristike selektivnih oblika turizma su: stavljanje turista u fokus, osoban pristup, izvornost, diverzifikacija turističke ponude, često kombinacija više oblika, koliko različitih privlačenja, toliko i oblika, snažan motiv te održivi razvoj.

Često se javlja sukob industrije i izvornosti. Turisti teže doticaju s lokalnom kulturom i ljudima, a razvitkom turističke ponude u destinaciji dolazi do tzv. industrijalizacije turizma. Najbolji primjeri za to su veliki gradovi koji vrve od turista, npr. Venecija, Amsterdam, Prag, itd. Teško je pronaći savršen omjer industrije i izvornosti.

Usklađivanje očekivanja i realnosti ključ je zadovoljstva kod turista. Važno je znati postaviti ljestvicu i gosta pripremiti na sadržaje, jer će se tako izbjeći razočaranje zbog prevelikih očekivanja.

Istraživanja navode da ljudi koji su proputovali mnogo destinacija preferiraju izbjegavati gužve i posjećivati manje poznate lokacije te se percipiraju kao putnici ili pustolovi, a ne kao obični turisti. Međutim, zbog globalne dostupnosti putovanja, danas je lakše putovati nego ikada prije. To znači da, iako želimo biti unikatni, svi postajemo dijelom *masovnoga turizma*. Mnogo je teže pronaći posebnost i izvornost.

Selektivne oblike turizma dijelimo prema vanjskim uzročnicima i motivima dolaska. Vanjski uzročnici: prema podrijetlu, trajanju boravka, sezoni, broju sudionika, vrstama prijevoza, vrsti smještaja, sociološkim kategorijama, itd.

Motivi dolaska mogu biti razni. Motiv je okidač i pokretač gosta na odlazak na putovanje, a često su i kombinacija više motiva za putovanje. Prema Institutu za turizam, motivi dolaska u jadransku Hrvatsku su: 81,5% more, 56,2% priroda, 23,8% gradski odmor, 21% touring, 14,9% sport i rekreacija, 12,7% kultura i umjetnost, 6,6% gastronomija, 5,5% zabava i festivali, 4,5% sela, 4,2% manifestacije. Što se tiče kontinentalne Hrvatske, situacija je sljedeća: 31,7% priroda, 26% touring, 25,9% gradski odmor, 24,1% sport i rekreacija, 21,7% posao, 15,7% kultura i umjetnost, 9,8% planinarenje, 9,6% sela, 6,6% gastronomija, 6,3% manifestacije i događanja.

Važniji selektivni oblici turizma prema motivu dolaska:

U gastro turizam ulaze restorani, konobe, salaši, OPG-ovi i ostali dionici koji se bave prehranom. Gastroturizam je jedan od važnijih aspekata turizma, jer predstavlja temelj svakom drugom turizmu. Gastro može biti glavni motiv putovanja na neku destinaciju, a može biti i sporadičan.

Jedan od motiva putovanja je i *shopping* turizam. Neki od primjera nama bliskih su Portanova, Trst, Parndorf, itd. Zbog velikih sniženja i široke ponude, putnici se odlučuju na *shopping* ture.

Pod kulturnim se turizmom podrazumijevaju turistički obilasci u pratnji licenciranih turističkih vodiča, posjeti muzejima, turistička predavanja te doticaj s lokalnom kulturnom. Svaka regija ima svoje kulturno nasljeđe koje putnici žele upoznati i nešto novo naučiti. Gotovo svaki putnik nakon dolaska na destinaciju ima potrebu saznati kulturno-povijesne informacije. Tako se približava lokalnom stanovništvu i njihovu načinu života.

Zdravstveni turizam podrazumijeva putovanja zbog poboljšanja zdravlja. Može se sastojati od posjeta lječilištima, toplicama, zdravstvenim klinikama, prirodnim oa-

zama mira, itd. U današnje vrijeme ljudi sve više pažnje i novca posvećuju zdravlju i voljni su putovati zbog bolje cijene ili usluge. Bizovačke se toplice ističu smještajnim kapacitetima, dobrim rezultatima i tradicijom.

Event turizam je motiviran zabavom i događajima. Koncerti, festivali, manifestacije, sajmovi te mnogi drugi događaji mogu biti snažan poticaj za putovanje. Neki od primjera su Špancirfest, Exit festival, Interliber, a kod nas svakako Pannonian Challenge, Headoneast, Advent u Osijeku, Sajam antikviteta, itd.

Lovno-ribolovni turizam podrazumijeva lov i ribolov. Lov može biti oblik razonode, druženje, natjecanje i slično. Nekada je lov bio rezerviran za visoke staleže, a danas se njime uglavnom bave lovačka društva i udruženja. Brojna ribolovna natjecanja utječu na razvoj ribolovnoga turizma.

Ruralni ili seoski turizam karakterizira smještaj u ruralnim mjestima, a u fokusu su tradicija i nekadašnji način života. Postaje sve popularniji u današnjem vremenu kada ljudi bježe od gradske vreve i traže mir u manjim mjestima. Svakako treba spomenuti eko-etno selo Karanac, koje je u zadnjih dvadesetak godina preraslo u perjanicu baranjskoga ruralnoga turizma.

Sportski se turizam odnosi na sportska natjecanja i putovanja igrača, ali i njihove pratnje, gledatelja, novinara, itd. Brojna svjetska i europska prvenstva u različitim sportovima značajno utječu na razvoj turističkih destinacija. Osijek i okolica su često domaćini natjecanjima u gimnastici, streljaštvu, nogometu, košarci, odbojci, atletici i drugim sportovima.

Nautički turizam se sastoji od plovidbe nautičkim plovilima. To može biti brod, čamac, kruzer, jahta ili bilo koje druge plovilo. Putovanje može biti kraće, u vidu izleta, ili duže, kao višednevno putovanje. Najbolji su primjer nautičkoga turizma u našem okruženju dolasci riječnih kruzera i njihove ekskurzije u istočnoj Hrvatskoj.

Biciklistički se turizam može sastojati od bicikliranja na destinaciji ili od odlaska na cijelo putovanje biciklom. U današnjem ekološki osviješten i na zdravlje fokusiranom svijetu, ljudi se sve više odlučuje na vožnju bicikala kada to okolnosti dopuštaju. Dunavska biciklistička ruta prati tu drugu najveću europsku rijeku i mnogi se biciklisti odlučuju pratiti ju u osobnom ili aranžmanu turističkih agencija.

Ekološki je turizam, kao i biciklistički, fokusiran na zdravlje, tj. ekološki prijevoz. To može biti bicikl, ali i druga prijevozna sredstva koja koriste ljudsku snagu ili druge oblike obnovljive energije. Kao dio ekološkoga turizma svakako treba izdvojiti posjete nacionalnim parkovima, parkovima prirode i posebnim zaštićenim rezervatima. Također, raste i konzumacija ekološki i organski proizvedenih proizvoda.

Avanturistički je turizam fokusiran na pustolovinu i adrenalin. To mogu biti adrenalinski parkovi, *ziplineovi*, veslanje, *windsurfing*, robinzonske avanture i druge aktivnosti u prirodi. Jedan od primjera je svakako Ironman koji je vrlo jednostavno zauzeo svoju nišu u turizmu.

Vjerski je turizam jedan od najstarijih oblika, jer su ljudi od davnina hodočastili. U fokus vjerski turizam stavlja spiritualnost, a u slučaju Hrvatske posjet katoličkim crkvama i svetištima. Najbolji primjer u našoj blizini je aljmaško svetište.

Turizam se u istočnoj Hrvatskoj još uvijek često smatra egzotičnim pojmom s potencijalom rasta. Cijenom i kvalitetom je privlačan i zanimljiv. Gradovi i sadržaji povezani su kvalitetnom infrastrukturom, ali međugradski prijevoz nije uvijek dostupan. Iako postoje dugoročni planovi, često se promjene događaju stihijski. Među dionicima u turizmu postoji određena sinergija, ali još uvijek nedostaje kvalitetne brendiranosti.

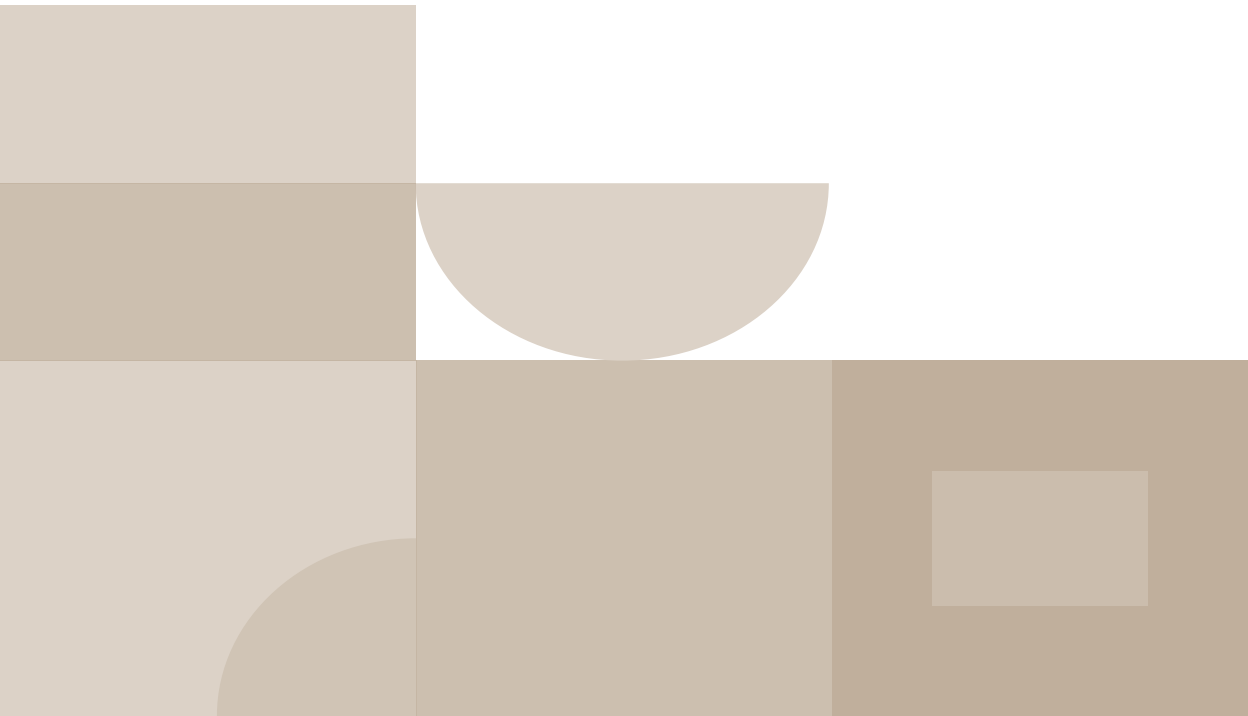
Istočna Hrvatska ostvaruje vrlo mali broj turističkih dolazaka i noćenja u usporedbi s jadranskom Hrvatskom. Smještajne mogućnosti su, također, vrlo slabe i potrebno je dodatno ulagati u njihov razvoj. Velik se broj kreveta nalazi u manjim privatnim objektima, kao što su apartmani i sobe, a manji dio čini hotelski smještaj.

Trenutačna tržišta istočne Hrvatske su domaće školske ekskurzije, riječni kruzeri, umirovljenička udruženja, otvorene skupine iz Hrvatske i inozemstva, kongresi, solo putnici, hodočasničke grupe, *team buildinzi*, *Balkan land ture*, memorijalne skupine, lovci, biciklisti, itd.

Primjeri selektivnih oblika turizma u istočnoj Hrvatskoj su brojni i na svakom koraku: mnogobrojni tradicionalni restorani, Park prirode Kopački rit, Otočki virovi, memorijalni sadržaji u Vukovaru, turistički razgledi gradova kao primjer kulturnog turizma, riječni kruzeri, vinski festivali (Vinski maraton, Vinatlon, Festival traminca..), Eko-etno selo Karanac, Pannonian Challenge, NK Osijek i stadion i

aktivnosti vezane uz sport, Đakovački vezovi i Vinkovačke jeseni, ručkovi i druženja na OPG-ovima, Bizovačke toplice kao najbolji primjer lječilišnoga turizma, Aljmaš kao primjer vjerskog turizma, bicikliranje kroz prirodu, itd.

Selektivni oblici turizma u Slavoniji, Baranji i Srijemu igraju važnu ulogu u oblikovanju turističke ponude. Masovni turizam, kao suprotnost selektivnim oblicima, nije nikada bio u fokusu poslovanja lokalnih dionika. Selektivni oblici turizma nude i veću mogućnost zarade i prosperiteta lokalne zajednice, jer su fokusirani više na kvalitetu i pristup gostu, nego na samu cijenu. Važno je naći pravu tržišnu nišu i raditi na njezinu razvitku. Jedan od najvećih izazova selektivnih oblika turizma je naći pravi omjer industrije i izvornosti. Dođe li do prevelike industrijalizacije, gubi se ono izvorno zbog čega su putnici odabrali doći. Ako nema dovoljno industrijske razvijenosti, teško je napraviti standardizirani proizvod u kojem će putnici moći uživati. U istočnoj Hrvatskoj još uvijek ima vremena prilagoditi ponudu gore navedenom kriteriju i tako se prezentirati. Iznimno je bitno znati prepoznati motiv dolaska putnika i prema tomu prilagoditi turističku ponudu. Svaka destinaciju ima svoje prednosti i nedostatke te se u skladu s tim treba postaviti.



1

2

Turizam

Turizam podrazumijeva aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan svojega uobičajenoga boravišta i to, bez prekida, ne duže od jedne godine, a radi odmora, odnosno zbog poslovnih i drugih razloga (prema Svjetskoj turističkoj organizaciji).

3

Selektivni oblici turizma - definicija

Selektivni je turizam određen kao organizacija različitih vrsta turizama usklađenih s prirodnim i društvenim vrijednostima lokalne zajednice, koje omogućuju domaćinu i gostima uživati u pozitivnom i vrijednom iskustvu kroz zajedničko interaktivno druženje.

Izvor: Filipović, S. (2021). *Selektivni oblici turizma u Republici Hrvatskoj* (University of Pula, Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković)

4

„Suvremeni se turizam danas sve češće naziva selektivnim turizmom. Kao protuteža pojmu masovnoga turizma, razvijen je njegov selektivan oblik, odnosno oblici usmjereni individualnim potrebama turista. Selektivni turizam javlja se kao odgovor na negativne implikacije masovnoga turizma.”

Izvor: Filipović, S. (2021), *Selektivni oblici turizma u Republici Hrvatskoj* (University of Pula, Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković)



5

Selektivni turizam je „sintetički i generički pojam koji označava novu kvalitetu suvremenoga i budućega turizma, a temelji se na selekciji programa, na odgovornom ponašanju svih sudionika, na ekološkom i ekonomskom načelu uravnoteženoga razvoja, na kvalitetnoj razini usluge, na izvornom identitetu i humanitetu usluge, a sve to uz poželjan i zakonomjerman te uravnotežen odnos broja turista i broja lokalnih stanovnika na određenom području.” (prema Jadrešić, 1998.)



6

Karakteristike selektivnih oblika turizma

- stavljanje turista u fokus
- osobni pristup
- izvornost
- diverzifikacija turističke ponude
- često kombinacija više oblika
- koliko različitih poriva, toliko i oblika
- snažan motiv
- održivi razvoj



Usklađivanje očekivanja i realnosti

- ključ zadovoljstva
- važno je znati postaviti ljestvicu
- izbjeći razočaranost zbog prevelikih očekivanja



Selektivni oblici prema motivima i vanjskim uzročnicima

Vanjski uzročnici – u teoriji se navode prema podrijetlu, trajanju boravka, sezonama, broju sudionika, vrstama prijevoza, vrsti smještaja, sociološkim kategorijama, itd.



Motiv dolaska

- okidač
- pokretač
- često više motiva



10

Putnici/istraživači

Istraživanja navode da ljudi koji su proputovali mnogo destinacija preferiraju izbjegavati gužve i posjećivati manje poznate lokacije te se percipiraju kao putnici ili avanturisti, a ne kao obični turisti.

We are all part of the problem! – Svi žele vidjeti isto.



11

Gastro

- restorani
- konobe
- salaši
- OPG-ovi



12

Shopping

- Trst
- Parndorf
- Portanova



Kulturni

- turistički obilasci
- muzeji
- predavanja
- lokalna kultura



Zdravstveni

- putovanja zbog zdravlja
- lječilišta
- toplice
- posjet klinikama



Event (dogadaji)

- motiviran zabavom
- mnoštvo ljudi
- koncerti
- festivali



16

Lovni - ribolovni

- jedan od starijih oblika
- lov kao oblik razonode
- kao druženje
- kao natjecanje



17

Ruralni (seoski)

- ruralni smještaj
- tradicija
- način života
- bijeg od vreve



18

Sportski

- gledatelji
- sportska natjecanja
- Olimpijske igre



Nautički

- plovidba nautičkim plovilima
- razonoda ili duže putovanje
- brod, čamac, kruzer, jahte



Biciklistički

- odlazak na cijelo putovanje biciklom
- vožnja bicikla u destinaciji
- način života



Poslovni, kongresni

- poslovna putovanja
- vezan uz velika poslovna središta
- izravno povezan s razvojem



22

Ekološki

- nacionalni parkovi
- ekološki proizvodi
- ekološki prijevoz



23

Pustolovni/avanturistički

- adrenalinski parkovi
- robinzonski turizam
- posjet što većem broju različitih država
- Ironman



24

Vjerski

- jedan od najstarijih oblika
- hodočašća
- vjerski objekti
- Međugorje, Lourdes, Częstochowa



O turizmu u istočnoj Hrvatskoj (konstruktivan pristup)

Otkriven ili neotkriven? Potencijal rasta?

Cijenom i kvalitetom privlačan?

Infrastrukturalno povezan?

Kontinentalni turizam – još uvijek stran i egzotičan pojam lokalnim ljudima?

Stihijski/planiran?

Sinergija ili nedostatak iste?

Brendiran ili nebrendiran?



01. TURISTIČKI PROMET PO ŽUPANIJAMA

ŽUPANIJA	DOLASCI TURISTA (u 000)		STRUKTURA (u %)	
	2018.	2019.	2019./2018.	2019.
Zagrebačka	203	225	110,8	0,2
Krapinsko-zagorska	382	387	106,9	0,4
Sisačko-moslavačka	99	95	96,0	0,1
Karlovačka	608	626	103,0	0,7
Varaždinska	168	164	109,5	0,2
Koprivničko-križevačka	40	35	87,5	0,0
Bjelovarsko-bilogorska	80	77	96,3	0,1
Primorsko-goranska	15.284	15.315	100,2	17,0
Ličko-senjska	2.749	2.856	103,9	3,1
Virovitičko-podravska	46	45	97,8	0,1
Požeško-slavonska	36	41	113,9	0,0
Brodsko-posavska	56	60	107,1	0,1
Zadarska	9.591	9.869	102,9	10,7
Ošječko-baranjska	195	218	111,8	0,2
Šibensko-kninska	5.512	5.549	100,7	6,1
Vukovarsko-srijemska	132	131	101,5	0,1
Šplitsko-dalmatinska	17.562	17.266	102,3	19,5
Istarska	26.179	26.389	100,8	29,2
Dubrovačko-neretvanska	8.051	8.334	103,5	9,0
Međimurska	187	197	105,3	0,2
Grad Zagreb	2.512	2.639	105,1	2,8
UKUPNO	89.652	91.241	101,8	100,0

02. SMJEŠTAJNE MOGUĆNOSTI

ŽUPANIJA	BROJ POSTELJA		BROJ POSTELJA U HOTELIMA	
	2018.	2019.	2018.	2019.
Zagrebačka	2.343	12.486	532,91	761
Krapinsko-zagorska	2.815	2.991	106,25	1.253
Sisačko-moslavačka	1.118	1.051	94,01	219
Karlovačka	13.033	14.334	109,98	732
Varaždinska	3.133	3.324	106,10	778
Koprivničko-križevačka	618	827	133,82	317
Bjelovarsko-bilogorska	985	994	101,02	218
Primorsko-goranska	184.805	190.064	102,85	21.253
Ličko-senjska	38.955	40.827	104,81	2.237
Virovitičko-podravska	712	712	100,00	177
Požeško-slavonska	821	894	108,89	19
Brodsko-posavska	1.105	1.201	90,99	258
Zadarska	136.705	142.678	104,37	7.240
Ošječko-baranjska	2.711	2.958	109,11	887
Šibensko-kninska	79.920	81.619	102,13	7.324
Vukovarsko-srijemska	1.727	1.603	92,82	444
Šplitsko-dalmatinska	224.809	230.816	102,67	22.271
Istarska	282.960	290.879	102,80	28.097
Dubrovačko-neretvanska	81.215	82.463	101,54	18.031
Međimurska	1.591	1.583	99,50	609
Grad Zagreb	18.840	22.016	116,86	6.401
UKUPNO	1.080.821	1.126.020	104,18	119.552

Turizam u brojkama (2019), Ministarstvo turizma Republike Hrvatske: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/analize-s-podrucja-turizma/turizam-u-brojkama>

05. TURISTIČKI PROMET PO VRSTAMA OBJEKATA

Noćenja turista po vrstama objekata (u 000)	NOĆENJA TURISTA		STRUKTURA (u %)	
	2018.	2019.	2019./18.	2019.
Hoteli	20.436	20.770	101,6	22,8
Turistička naselja	3.118	3.459	110,9	3,5
Turistički apartmani	1.251	1.134	90,6	1,4
Kampovi i kampirališta	19.275	19.174	99,5	21,5
Kućanstva	43.382	44.531	102,6	48,4
Lječilišta	108	108	100,0	0,1
Odmaraališta	107	104	97,2	0,1
Hosteli	1.105	1.099	99,5	1,2
Ostalo	1.434	820	57,2	1,6
Nekategorizirani objekti	67	44	65,7	0,1
UKUPNO	89.652	91.243	101,8	100,0

Turizam u brojkama (2019), Ministarstvo turizma Republike Hrvatske: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/analize-s-podrucja-turizma/turizam-u-brojkama>

Trenutna tržišta

- školske ekscurzije iz Hrvatske
- riječni kruzeri
- umirovljenička udruženja
- otvorene skupine iz Hrvatske i inozemstva
- kongresi
- solo putnici
- hodočasničke grupe
- team building
- Balkan land ture
- memorijalne skupine
- lovci
- biciklisti
- potencijalna?



Selektivni oblici turizma u istočnoj Hrvatskoj

- hrana - prva pomisao - restorani
- Kopački rit, Otočki virovi
- memorijalni Vukovar
- turistički razgledi gradova
- riječni kruzeri
- vinski festivali (Vinski maraton, Vinatlon, Festival traminca...)
- Eko-etno selo Karanac
- Pannonian Challenge



NK osijek, stadion

Đakovački vezovi, Vinkovačke jeseni

home hosted ručkovi

Bizovačke toplice


vjerski turizam (Aljmaš)

landranje

bicikliranje



Literatura

1. Filipović, S. (2021). Selektivni oblici turizma u Republici Hrvatskoj (Završni rad).
 2. Begović, I. (2006). Selektivni oblici turizma (Diplomski rad).
 3. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. (2019). Turizam u brojkama 2019..
- 

Kružna kreativnost u turizmu

Kružna kreativnost u turizmu postupak je povezivanja kreativne industrije i turističke ponude da bi se ponudio brendirani turistički proizvod temeljen na tradiciji i njezinim suvremenim interpretacijama ostvarenima u svih 12 sektora kreativne industrije. Polazišna točka kružne kreativnosti definicija je kreativne industrije koja podrazumijeva proizvodnju zaštićenu autorskim pravima, a obuhvaćenu projektima koji stvaraju (ne)materijalne proizvode i usluge namijenjene razmjeni na tržištu.

Kreativna industrija nositeljica je novih poslovnih koncepata, kružnih projekata i inovacija s visokim potencijalom samozapošljavanja kreativaca. S obzirom na to da je riječ o mladoj industriji čije se institucionaliziranje u razvijenim zemljama veže za početak novoga milenija, riječ je o industriji koja se susreće pod različitim nazivima, počevši od industrije autorskih prava i projekata, preko kulturne i kreativnih industrija, sve do industrije znanja i patenata. Unatoč takvoj raznolikosti nazivlja, riječ je o jednoj industriji sastavljenoj od 12 sektora te je stoga primjeren naziv kreativna industrija. Pri tom je važno naglasiti da svi sektori kreativne industrije u sebi sadrže kulturnu komponentnu te da su rezultati njihove djelatnosti kulturni i/ili kreativni proizvodi/usluge.

O razvoju kreativne industrije govori brojnost njezinih modela te upućivanje na uspješno zaživljavanje kreativne industrije u manjim lokalnim zajednicama. Na navedeno se naslanja teorija kreativne radne snage Richarda Floride koja razvoj kreativnih zajednica vidi u privlačenju kreativne radne snage te u povratnoj sprezi, odnosno u aktivnostima kreativne radne snage kojima se potiče kreativna industrija aglomeracije u kojoj kreativna radna snaga djeluje. Za naglasiti je da Florida *kreativnom radnom jezgrom* naziva stručnjake i umjetnike zaposlene u kreativnoj

industriji. Florida u *kreativnu ovojnicu* ubraja djelatnosti kakve su, primjerice, ekonomija i pravo, a potpora su kreativnoj jezgri i specijalizirane upravo za stvaranje poslovnoga obruča.

Početakom 20-ih godina trećega milenija postojeći poslovni modeli kreativne industrije dovode do razvoja teorije o kružnoj kreativnosti kao pretpostavci turističkoga brendiranja odredišta, mjesta ili zajednice. Pojam kružnosti preuzet je iz kružne ekonomije u kojoj je temeljna ideja „kruženja”, odnosno povratka rabljenih proizvoda u proizvođački proces kojega su napustili nakon što su dovršeni.

Kružnost u modelu kružne kreativnosti počiva na „kruženju” ideje, odnosno povijesne ili kulturne činjenice. Riječ je o prilagođenom Throsbyjevom modelu koncentričnih kružnica u kojem je prva „kružnica” ishodište kreativnoga čina *temeljni kulturni izraz* (književnost; glazba; izvedbena ili vizualna umjetnost) iz kojega se crpi ideja, a nerijetko i čitav stvaralački predložak. Djelatnosti *temeljnoga kulturnoga izraza* svojim kreativnim rješenjima započinju brendiranje kulturne činjenice, njihova su rješenja odlikovana visokim umjetničkim prinosom te relativno niskim financijskim povratom. Financijski povrat povećavaju djelatnosti preostalih triju koncentričnih kružnica. Tako druga koncentrična kružnica nosi naziv *drugi temelji kreativne industrije* (film; arhivi, knjižnice i muzeji; fotografija), treća koncentrična kružnica naziva se *šira kulturna industrija* (baštinske usluge; nakladništvo i tiskani mediji; TV i radio; snimanje zvuka; video i računalne igre), a posljednja, to jest četvrta kružnica najvećegaa je komercijalnog potencijala te podrazumijeva *povezane industrije* (oglašavanje; arhitektura; dizajn i moda).

Primjenom Throsbyjeva modela na sektorsku strukturu kreativne industrije svojstvenu Republici Hrvatskoj i većini zemalja Europske unije, teorijski se uspostavlja model kružne kreativnosti po kojem se *kulturna činjenica* brendira njezinom interpretacijom u svakom sektoru kreativne industrije. Takvo „kruženje” sektorima kreativne industrije višestruko prerađuje ideju kulturne činjenice prilagođeno sektoru u kojem se kreativni djelatnik ostvaruje, a konačni je učinak kulturna činjenica interpretirana kroz sektore kreativne industrije.

Učinak kružne kreativnosti jednoznačno je i višestruko prenošenje poruke o kulturnoj činjenici radi čega se postižu široki dosezi kružno interpretirane i prenese poruke o kulturnoj činjenici, odnosno (globalno) brendiranje kulturne činjenice ili mjesta na koje se odnosi. Primjena modela kružne kreativnosti uspješna je u

aglomeracijama s uspostavljenom kreativnom jezgrom i kreativnom ovojnicom te u strateški razrađenim projektima čiji je cilj brendiranje kulturne činjenice.

Model kružne kreativnosti teorijski se i eksperimentalno razvija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, s naglaskom na književnom tekstu kao temeljnom kulturnom izričaju i idejnom „prototipu” iz kojega proizlaze rješenja svih preostalih sektora kreativne industrije potrebna za brendiranje kulturne činjenice. Takva se postavka provjerava na Ekonomskom fakultetu u Osijeku trima eksperimentalnim pristupima: a) popularizacijskim događanjima (Kreativna riznica i Milenijsko natjecanje iz kreativne industrije), b) boravljenjem u prostoru (Aula glagoljice) i c) projektnim aktivnostima (brendiranje grada Osijeka i brendiranje Republike Hrvatske).

Popularizacijska događanja kojima se eksperimentalno propituje kreativna industrija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku organiziraju se od 2015. Tematski i metodički događanja su namijenjena dvjema ciljnim skupinama od kojih je prva radno aktivna, a druga u postupku obrazovanja. *Kreativna riznica* tako okuplja profesionalce i amatere, dok međunarodno *Milenijsko natjecanje iz kreativne industrije* poziva sve obrazovne razine na natjecanje u kreativnim rješenjima globalnoga brendiranja četiriju tema (kulturnoga nasljeđa, mitologije, Puta svile i vodika).

Aula glagoljice materijalizacija je projekta u kojem se Republika Hrvatska brendira glagoljicom. Murali meandrirane glagoljice i računalno znakovlje Alkar 2015. postavljeni na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, 2021. prošireni su sunčanom ljudskom urom i medaljom *Ave*. Turistička vođenja Aulom glagoljice primjerom su učinka kreativne industrije na turističku djelatnost. Ishodišni tekst za brendiranje glagoljicom roman je *Az* (Horvat, 2009.) za koji je autorica nagrađena HAZU-ovom nagradom za prinose književnosti.

Ishodište projekta brendiranja grada Osijeka tekstovi su *Osvojski* (Horvat, 2019.), *Ars Eugenium* (Horvat i Gotovac, 2019.), *Ars meandrum* (Horvat i Gotovac, 2019.), *Bizarij* (Horvat, 2009b), a brendiranja Republike Hrvatske tekstovi *Az* (Horvat, 2009.a) i *Vilijun* (Horvat, 2016.). Primjenom modela kružne kreativnosti pokazan je postupak iznalaženja idejnoga rješenja za brendiranje grada Osijeka kao grada meandra, zagrljaja i grada koji Osvaja.

1

Kružna kreativnost u turizmu

UGOSTITELJSKO-TURISTIČKA ŠKOLA

VIRTUO

Europska unija "Zajedno do boljitve EUI"

EUROPSKI STRUKTURNI I INVESTICIJSKI FONDOVI

Kreativna kružna industrija

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda. www.esf.hr

2

Kreativna industrija

industrija koja podrazumijeva proizvodnju zaštićenu autorskim pravima, a obuhvaćenu projektima koji stvaraju (ne)materijalne proizvode i usluge namijenjene razmjeni na tržištu.

Horvat, Mijoč i Zrnić (2018)

3

Ispravan naziv?

- Kulturne i kreativne industrije
- Kulturna industrija
- Kulturne industrije
- Kreativne industrije

4

Industrija

- projekata
- inovacija
- autorskog prava
- protoipa
- talenata
- znanja
- digitalnih tehnologija
- karijera
- ideja



5

Primjeri?

Navedite primjer nematerijalnog/
materijalnog kreativnog proizvoda.

Povezan s turizmom?



6

Sektori kreativne industrije

- 12 sektora čini jednu industriju
- kultura – sastavnica svih sektora



Horvat, Mijoc i Zmić (2018)



Kreativna industrija (KI)

- novi poslovni koncepti
 - kružni projekti
 - inovacije
- ostvarivanja samozapošljivosti kreativaca u rastućoj industriji projekata koja je u Republici Hrvatskoj trenutno u fazi oblikovanja
 - unaprjeđenje turizma



Modeli kreativne industrije

1.	Model koncentričnih krugova kulturne industrije (Zaklade za umjetnost New England)	New England Foundation for the Arts Concentric Circles Model of Cultural Industries	11.	Četverostupni model održivosti	The Four Pillars of Sustainability Model
2.	Baekerov model kulturnih resursa	Baekker's Cultural Resources Model	12.	Model Iržišta društvenih mreža	Social Network Market Model
3.	Model krugova društvenog života	Circles of Social Life Model	13.	UNESCO-ov model kulturnog ciklusa	UNESCO's Culture Cycle Model
4.	Territorijalni model umjetnosti i kulture	Territorial Embedded Arts and Culture Model	14.	Randov okvir	The Rand Framework
5.	Model razvoja ruralnih zajednica temeljen na umjetnosti	The Arts-based Rural Community Development Model	15.	Hofstedeova teorija kulturnih dimenzija	Hofstede's Cultural Dimensions Theory
6.	Model lokalnog konteksta (Balfour i sur.)	Balfour et al. Local Context Model	16.	Throsbyjev model koncentričnih krugova	Throsby's Concentric Circles Model
7.	Trifecta model ruralnog rasta	The Trifecta Model of Rural Growth	17.	Cherbo-Vogel-Wyszomirskijev model kreativnih radnika i industrije	Cherbo-Vogel-Wyszomirski Creative Workers and Industries Model
8.	Model stvaranja kreativnog mjesta	The Creative Placemaking Model	18.	Model proaktivnih kulturnih četvrti	Proactive Cultural Districts Model
9.	Modeli kreativne klase i kreativne industrije	Creative Class and Creative Industries Models	19.	Rosen-Robackov model	The Rosen-Roback Model
10.	Model kreativnog miljea (Wojan i sur.)	Wojan et al. Creative Milieu Model	20.	Model procjene utjecaja na kulturu	Cultural Impact Assessment Model
			21.	Essigov model umjetničkog poduzetništva	Essig's Art Entrepreneurship Model
			22.	Mapiranje sustava umjetnosti	How Art Works System Map

Johnson, T. G. (2019). *Existing Conceptual Models of Arts and Culture: An Inventory*. The Rural Policy Research Institute (RUPRI). Iowa City: University of Iowa, str. 5.

Prouzeto iz: Horvat, J., Krstić, D. & Milarević, K. (2021). *Ključna odredjenja kreativne industrije - nazivi, pojmovi i modeli*. U: Đukić, M. & Ilić, T. (ur.). *Kretanja - Europski realiteti*, str. 324.

Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1126678>



Richard Florida

- Kreativna radna snaga (2002. i 2004.)
 - Google znalac
- Kreativna središta
 - kreativna jezgra
 - kreativna ovojnica
- Dvostruki učinak
 - kreativno središte oblikuje kreativnu radnu snagu
 - kreativna radna snaga preduvjet za KI kreativnoga središta (aglomeracije)



10

Kružna kreativnost

...pojam preuzet iz *kružne ekonomije*

11

„Kružna ekonomija je strategija prelaska s postojećeg linearnoga gospodarstva na kružno gospodarstvo. Radi se o novom ekonomskom modelu koji osigurava održivo gospodarenje resursima, produženje životnog vijeka proizvoda s ciljem smanjenja otpada te povećanu uporabu obnovljivih izvora energije.

Za razliku od linearne ekonomije, ovo je poslovni koncept u kojem se tokovi resursa i energije održavaju u modelu zatvorene petlje, gdje se nastoji da proizvodi što duže cirkuliraju u kružnom ciklusu.“ Žeravica 2018: 7



12

Kružna kreativnost

1. Kruženje jedne „sirovine“ (proizvod, usluga, ideja, brend) kroz sve sektore kreativne industrije s ciljem da se ista „sirovina“ ugradi u što veći broj kulturnih i kreativnih projekata.
2. U doba svjetske umreženosti kružna kreativnost višestruko pridonosi globalnom brendiranju zajednica ili proizvoda.
3. Sektor knjige i književnosti najčešća je ishodišna točka u kružnoj kreativnosti (svjetski primjer: Harry Potter, nacionalni primjer: Vilijun).





Kružna kreativnost 12 sektora kreativne industrije

Slogan – sažeta ideja projekta



Učinci kružne kreativnosti

- jednoznačno prenošenje poruke
- višestruko prenošenje poruke
- modelska prilagodba aglomeraciji/poduzeću
- potrebna: strategija
 - u aglomeraciji: uspostavljanje kreativne jezgre i kreativne ovojnice
- primjereno za: izgradnju brenda
- široki dozezi
- globalno tržište

16

Cilj kružne kreativnosti unutar KI?

mogućnosti i načini kruženja autorske ideje/prototipa kroz sve sektore KI



17

Eksperimentalno i popularizacijsko propitivanje KI-ja

Kreativna riznica i Milenijsko natjecanje iz kreativne industrije

- popularizacijski simpozij kreativne industrije

Murali meandrirane glagoljice

- najveći stalni galerijski postav glagoljskih murala
- multimedijsko, turističko vođenje



18

Projekt Vilijun

- kruženje u KI-ju
- međunarodno kulturno brendiranje

Projekt Osvojski

- brendiranje grada





Kulturno brendiranje grada

- **brendiranje = stvaranje želje za poistovjećivanjem**
- **kulturno brendiranje = želja za poistovjećivanjem s kulturnim obrascem**
- **kulturni obrazac grada**
 - prepoznatljivi identitet grada
 - utemeljen na:
 - (ne)materijalnom nasljeđu (jezik, književnost, glazba, ples, običaji, graditeljstvo...)
 - suvremenim kulturnim i kreativnim tvorbama (**kreativna industrija**)

Uspješno brendiranje

Kružna kreativnost – usuglašena proizvodnja kulturnih i kreativnih proizvoda unutar kreativne industrije

- uvjerljivost
- utemeljenost
- razrađenost
- jedinstvenost
- prepoznatljivost
- dovoljan broj ponavljanja
- što veći broj autorskih izraza
- što raznovrsniji mediji izričaja



Koraci

- Istraživačke **studije**
 - Kulturna povijest grada
 - Suvremena kultura grada
- Kulturna **strategija** grada
 - Razrada za ciljne skupine
- Rezultat:
 - **Slogani** grada za ciljne skupine
 - Kulturne i kreativne **aktivnosti** za ciljne skupine
 - Ostvarivanje putem **kružne kreativnosti** kreativne industrije



Kružna kreativnost u kulturnom brendiranju grada Primjer: GRAD OSIJEK

- 2017. projekt *Osvojski*
- financijski i produkcijski neovisan
- eksperiment Instituta Andizet
- rezultati projekta *Osvojski* predstavljeni 2019. na Kreativnoj riznici – popularizacijskom simpoziju kreativne industrije Ekonomskog fakulteta u Osijeku, održanom pod krovnom temom *Kružna kreativnost*



Polazišna ideja

- Osijek – životni vijek duži od 2000 godina
- grad koji je osvajan
 - **Mursa (andiz.)** – (pred)antičko razdoblje (ilirski i andizetski – 2. st. pr. Krista, Rimsko carstvo – 2. st.)
 - **Eszek ili Ezeek (mad.)** – srednjovjekovno razdoblje (utvrđeni grad Korod/Korog)
 - **Ösek (tur.)** – tursko razdoblje
 - **Essegg (njem.)** ili **Essec (lat.)** – austrougarsko razdoblje (od kraja 17. stoljeća)
 - **Osijek** – suvremenost

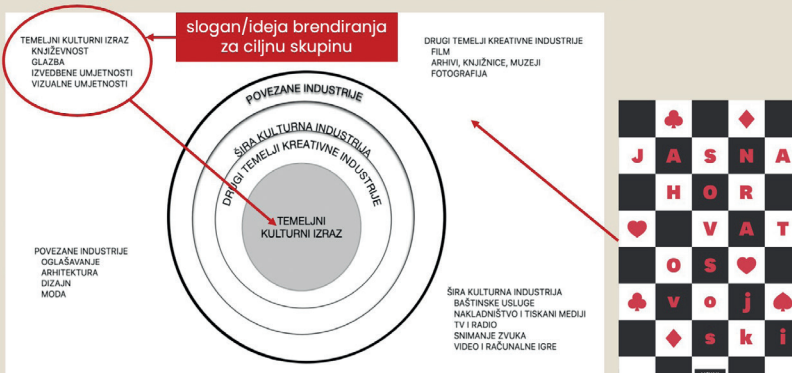


Slogan

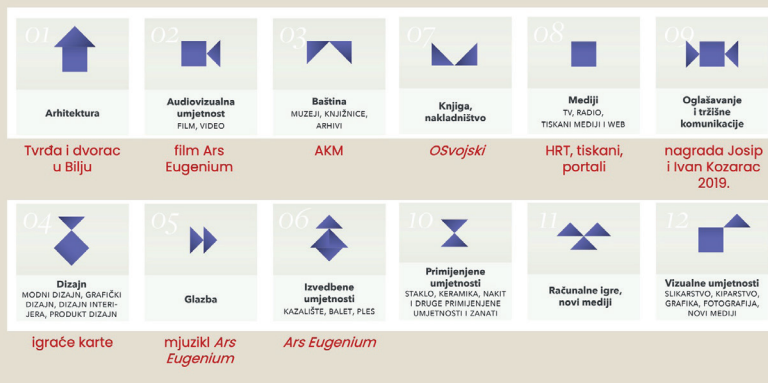
- grad koji **osvaja**
 - grad koji je **osvajan u** grad koji **osvaja**
 - **OSvojski – Savojski**
 - Eugen Savojski – utemeljitelj austrougarskog Osijeka
 - **srednjoeuropski kulturni kontekst**
 - **OS** – registracijska pločica Osijeka
 - simbol za središte



Throsbijejev model koncentričnih kružnica (2008.)



Projekt *osvojski* i kružna kreativnost



Što nedostaje?

- uključenost u kulturnu strategiju grada Osijeka
- tvorbe iz sektora: *vizualne umjetnosti, računalne igre*
 - raspisivanje natječaja
- povezivanje s
 - TZ-om
 - veleposlanstvom u Republici Austriji



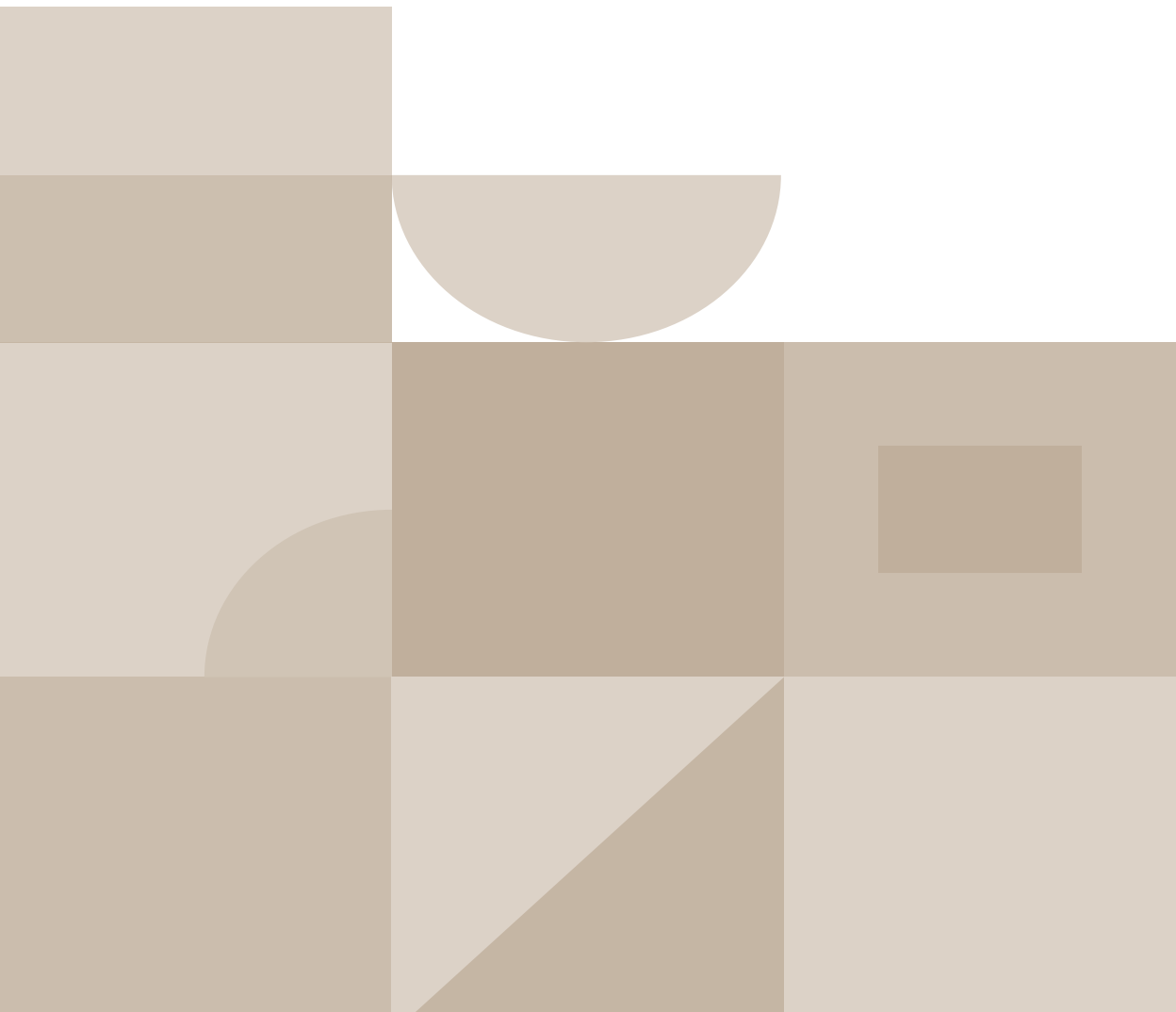
Osvajajmo se u Osijeku!

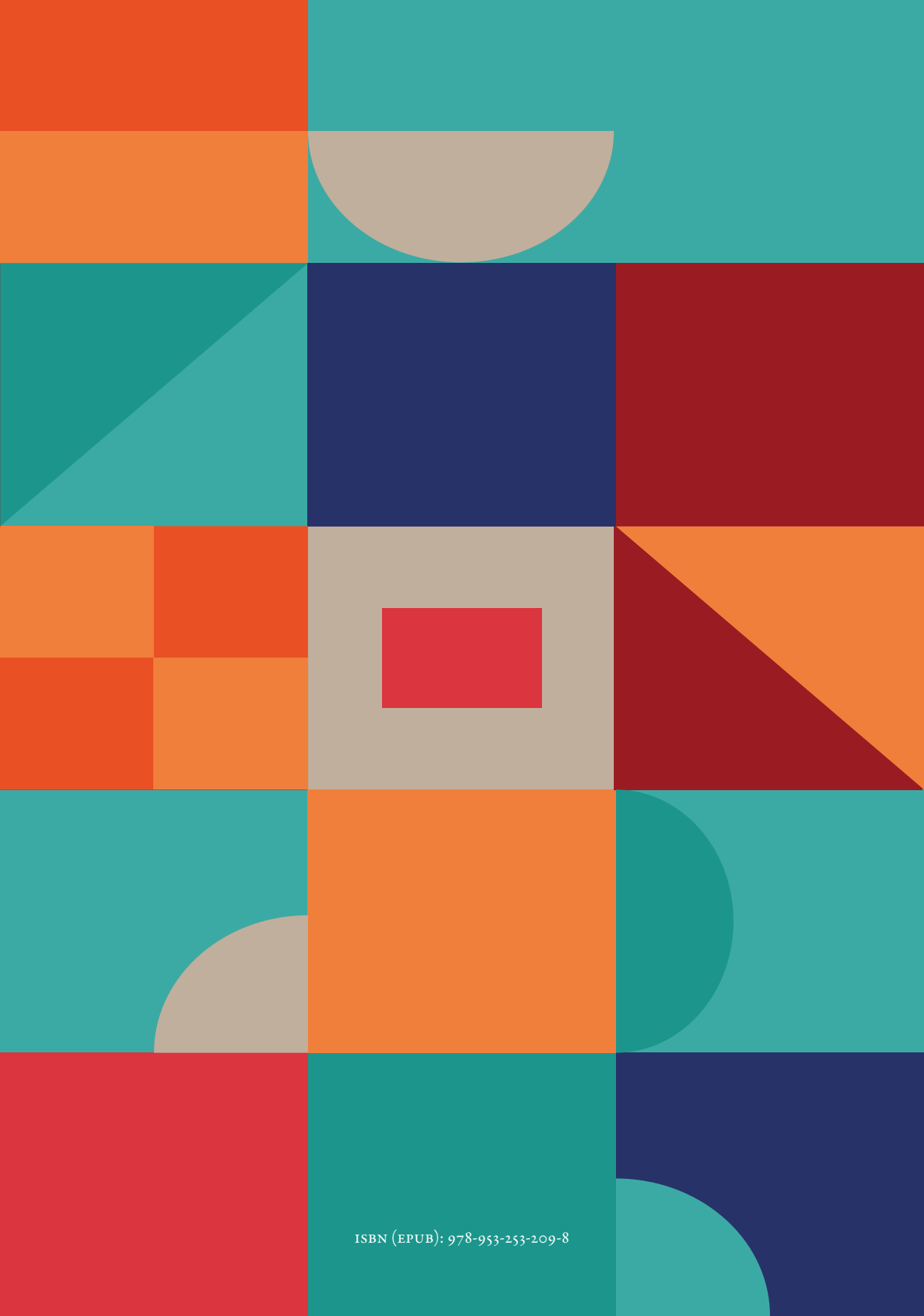
Snimka izlaganja dostupna na poveznici:
<https://www.youtube.com/watch?v=5VR3wyJnfv0&feature=youtu.be>

Literatura

1. Florida, R. (2005.). *Cities and the creative class*. Routledge
2. Horvat, J. (2009a). *Bizarij*, Zagreb: Naklada Ljevak
3. Horvat, J. (2009b). *Bizarij*, Zagreb: Naklada Ljevak
4. Horvat, J. (2016.). *Vilijun*, Zagreb: Naklada Ljevak
5. Horvat, J., Mijoč, J. i Zrnić, A. (2018.), *Ars Andizetum*, Osijek: Andizet - Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji
6. Horvat, J. i Gotovac, L. (2019a), *Ars Eugenium: notni zapisi*, Osijek: Andizet - Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji
7. Horvat, J. (2019b), *Kružnost u kreativnoj industriji*, Književna revija, 59(1), 7. - 26.
8. Horvat, J. (2019c), *OSvojski*, Zagreb: Naklada Ljevak.
9. Horvat, J. (2020.), *Središnje mjesto književnoga teksta u koncentričnim kružnicama kreativne industrije*, Most, 1-2, 206. - 214.
10. Horvat, J. i Gotovac, L. (2021.), *Ars Meandrum: Notni zapisi*, Andizet-Institute for Scientific and Art Research in Creative Industry
11. Horvat, J. (2021). *Villion*. Zagreb: Naklada Ljevak
12. Horvat, J., Krstić, D. i Mlinarević, K. (2021.), *Ključna određenja kreativne industrije – nazivi, pojmovi i modeli*, U: Đukić, M. i Ileš, T. (ur.) *Kretanja - Europski realiteti*
13. Horvat, J., Mijoč, J., Plaščak, I. (2023.), *Dvorac Ars Eugenium - atraktorskom biseru ususret*. Osijek: Andizet – Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji
14. Johnson, T. G. (2019.), *Existing Conceptual Models of Arts and Culture: An Inventory Introduction to Conceptual Models of Arts and Culture*. Dostupno na: <https://rb.gy/9bjprq> [pristupljeno: 5. studenog 2023.]
15. Kreativna riznica - snimke scenskih izvedba, *Ars Eugenium* 2017. i 2019., OSvojski 2019.
16. Ljevak Lebeda, I., Mlinarević, K. i Horvat, J. (2021.), *Atypical Forms Of Work And Business In The Creative Industry Of The European Union*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci / Journal of the Polytechnic of Rijeka, 9, 19-35 doi:10.31784/zvr.9.1.2.
17. Mijoč, J. (2020.), *Inovativni potencijal projekata kreativne industrije*, u: Mijoč, J. *Sopta, M. i Trošelj Miočević, T.*(ur.), *Hrvatska izvan domovine III*. Centar za istraživanje hrvatskog iseljništva. Ekonomski fakultet. Osijek, 349. - 355.
18. Mijoč, J. (2019.), *Umijeće osvajanja: umijeće brendiranja*. *Ars Eugenium: notni zapisi* (Jasna Horvat i Luka Gotovac), 1. - 13., Osijek: Andizet - Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji

19. Mijoč, J., Mikulić, I., Vuković, S., Klobučar, D., Ciković, A. R., Zrnić, A. i Jobst, I. (2021.), *Kreativna industrija grada Osijeka*, Andizet - Institut za znanstvena i umjetnička istraživanja u kreativnoj industriji
20. Throsby, D. (2008.), *The concentric circles model of the cultural industries*, *Cultural trends*, 17(3), 147. - 164.





ISBN (EPUB): 978-953-253-209-8