

# Turističke agencije

---

**Stipčević, Nensi**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:446941>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**(Biograd na Moru)**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovanje i upravljanje**

**NENSI STIPČEVIĆ**

**TURISTIČKE AGENCIJE**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Biograd na Moru, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**(Biograd na Moru)**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**  
**TURISTIČKE AGENCIJE**

**Mentor :**  
**dr. sc. Pavao Ivić**

**Studentica:**  
**Nensi Stipčević**

**Naziv kolegija:**  
**TURISTIČKO POSLOVANJE I**  
**UPRAVLJANJE**

**JMBAG studenta :**  
**1219037714**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD.....	3
2. TEORIJSKI OKVIR POSREDOVANJA U TURIZMU.....	5
2.1. Turistička agencija.....	6
2.2. Uloga turističkih agencija na suvremenom tržištu.....	8
2.3. Zadaci i funkcije turističke agencije.....	10
2.4. Utjecaj nove tehnologije na posredovanje u turizmu.....	12
3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U POSREDOVANJU.....	17
3.1. Funkcije menadžmenta posredovanja.....	19
3.2. Znanja i vještine menadžera u posredovanju.....	21
3.3 Sprječavanje poslovnih pogrešaka prilikom posredovanja.....	25
1. POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA.....	28
1.1. Formiranje cijena i izvori prihoda.....	28
1.2. Poslovanje turističkih agencija u Hrvatskoj.....	30
2. ZAKLJUČAK.....	35
3. POPIS LITERATURE.....	36
4. POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA.....	38

## **SAŽETAK**

Turizam je turistička djelatnost koja rapidno raste. S rastom ove djelatnosti povećava se i broj turističkih djelatnika i djelatnosti. Sve te djelatnosti prepoznaju važnost i ulogu menadžmenta. Menadžment je bitan i u radu turističkih agencija. To se posebno odnosi na suvremene turističke agencije koje se susreću s brojnim izazovima koji su posljedica tehnološkog razvoja, promjena navika turista, razvoja novih turističkih tržišta te novih medija za komuniciranje. Suvremene turističke agencije uočile su da bez dobrog upravljanja utemeljenog na profesionalnim i osobnim znanjima i vještinama menadžera nije moguće. Podaci govore da u Hrvatskoj većina poslovnih subjekata koji posluju kao turističke agencije su mala ili mikro poduzeća. U posljednjih godina malim i mikro turističkim agencijama rastu prihodi dok velike turističke agencije posluju s gubitkom. Hrvatske turističke agencije su vrlo važne u posredovanju hrvatskog turizma.

Ključne riječi: menadžer, posredovanje, turist, turistička agencija, upravljanje

## **ABSTRACT**

Tourism is a rapidly growing tourism industry. With the growth of this activity, the number of tourist employees and activities also increases. All these activities recognize the importance and role of management. Management is also important in the work of travel agencies. This is especially true of modern travel agencies, which face a number of challenges resulting from technological development, changing tourist habits, the development of new tourism markets and new media for communication. Modern travel agencies have noticed that without good management based on professional and personal knowledge and skills of managers is not possible. The data show that in Croatia most business entities that operate as travel agencies are small or micro enterprises. In recent years, revenues for small and micro travel agencies have been growing while large travel agencies are operating at a loss. Croatian tourist agencies are very important in mediating Croatian tourism.

Keywords: manager, mediation, tourist, travel agency, management

## 1. UVOD

Turističke agencije su gospodarski subjekti koji na turističkom tržištu posluju ili kao posrednici prodajući tuđe usluge ili kao turoperator i kreirajući i plasirajući na tržište vlastite proizvode. Turističke agencije dolaze u kontakt sa svim poslovnim subjektima turističke destinacije. Izuzetno je važno u posredovanju vladati znanjima i vještinama vezanim uz menadžment u poduzećima turističkog posredovanja. To uključuje dobro planiranje kako bi se moglo odrediti što se želi postići, jasnu organizaciju kako bi se spriječili eventualni propusti, kontroliranje kako bi mjerili izvršeno i preuzeli akcije te poticajno vođenje kako bi ljude motivirali da ostvare što bolji rezultat. Posredovanje u turizmu ključna je veza između kupaca i klijenata. Kako bi odnos bio što kvalitetniji posrednici u svakom trenutku moraju zadovoljiti obje uključene strane. Komunikacija mora biti jasna, a poruka razumljiva. U ovom radu će se velikim dijelom obrazložiti važnost razumijevanja prilagođavanja utjecajima nove tehnologije na poslovnu politiku i strategiju poduzeća u sferi turističkog posredovanja.

Područje rada vezano je uz rad suvremenih turističkih agencija. Naime, rad suvremenih turističkih agencija pod utjecajem je brojnih vanjskih i unutarnjih čimbenika, ali je, isto tako, rezultat uspješnosti implementacije menadžerskog vodstva u samom poduzeću.

Stoga je cilj ovog rada prikazati glavne čimbenike poslovanja suvremenih turističkih agencija kao i poslovne rezultate hrvatskih turističkih agencija.

Za provedbu istraživanja koristit će se sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka prikupljat će se proučavajući stručnu literaturu koja se bavi predmetnim područjem te će biti uključene slijedeće znanstvene i istraživačke metode:

- Analiza i sinteza
- Dedukcija i indukcija
- Deskriptivna metoda
- Komparativna metoda
- Metoda zaključivanja.

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodu se govori o predmetu i cilju istraživanja, izvorima i metodama prikupljanja podataka te sadržaju i strukturi rada. Drugo poglavlje bavi se teorijskim okvirom posredovanja u turizmu. U trećem poglavlju je obrađena uloga

menadžera u turističkom posredovanju. Četvrto poglavlje prikazuje poslovanje turističkih agencija u Hrvatskoj. Rad završava zaključkom.



## 2. TEORIJSKI OKVIR POSREDOVANJA U TURIZMU

Posredovanje u turizmu najviše se odnosi na posredovanje između turističke ponude i turističke potražnje. Da bi se razumjela uloga posrednika između turističke ponude i turističke potražnje, važno je navesti neke bitne značajke turističke ponude i turističke potražnje (Pirjavec, 1998: 81).

Turistička ponuda odnosi se na proizvode i usluge koji su na raspolaganju turistima na nekom turističkom tržištu, a dostupni su pod konkretnim uvjetima i cijenama. Turist je spreman kupiti turističke proizvode koji odgovaraju njegovim potrebama, preferencijama, željama i mogućnostima. No, da bi neka turistička ponuda mogla naći svoje mjesto na tržištu, treba udovoljiti slijedećim pretpostavkama: atraktivnosti lokacije, razvijenoj prometnoj infrastrukturi, izgrađenim smještajnim i drugim uslužnim sadržajima te promotivnim aktivnostima. Atraktivnost lokacije smatra se prvim preduvjetom koji je nužan za privlačenje interesa turista, a atrakcije obično uključuju prirodne i društvene resurse koji se na nekim lokacijama nude u višoj dok na drugim u manjoj mjeri. Određeni prostor može imati prirodne atrakcije, no one isto tako mogu nastati kao posljedica ljudskog djelovanja i formiranja turističkog proizvoda. U tom kontekstu atraktivnost prostora određuje klima, reljef, temperatura zraka, geografski položaj, ali i kulturno-povijesne znamenitosti, zabavni sadržaji, događanja, autohtonost, dostupnost lokacije i sl.

Razvitak turističke destinacije pod velikim je utjecajem prometne infrastrukture, odnosno dostupnosti lokacije, načinu odvijanja prometa na lokaciji, blizini javnog prijevoza i dr. Suvremenim turistima bitna je dostupnost lokacije i prometna povezanost te navedeni segmenti mogu biti presudni o njihovom posjetu nekoj turističkoj destinaciji. Naime, turisti nastoje što manje vremena potrošiti na dolazak do turističke destinacije.

„Turizam, odnosno atraktivnost neke turističke destinacije nezamisliva je bez prisutnosti uslužnih sadržaja koji se odnose na smještajne kapacitete, ugostiteljstvo, zabavne sadržaje, sportsko-rekreacijske sadržaje, manifestacije i dr.“ (Pirjavec, 1998: 81). Turist za vrijeme privremenog boravka u turističkoj destinaciji želi se osjećati ugodno, zadovoljno te mu je važno da sve njegove potrebe budu zadovoljene. No, da bi se to i realiziralo, bitni su različiti uslužni sadržaji (Križman Pavlović, 2008).

## 2.1. Turistička agencija

Turistička agencija gospodarski je subjekt, koji posreduje ili sam proizvodi usluge, kojima se podmiruju turističke potrebe potrošača – klijenta prilikom privremenog mijenjanja mjesta boravka, a te se usluge nude u obliku posredovanja, kao usluge drugih gospodarskih subjekata ili pak u novim kombinacijama kao vlastite usluge.

Predmet poslovanja turističkih agencija jesu usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih i drugih potrošača na putovanjima iz kojih proizlaze poslovi, odnosno zadatci koji se mogu sistematizirati ovako (Vukunić, 1998):

- usluge s područja prijevoza putnika, od prodaje svih vrsta karata za sve vrste prometnih sredstava (u kopnenome: cestovnom i željezničkom; zračnom i vodenom prometa), prijevoza vlastitim prometnim sredstvima, do iznajmljivanja vozila i plovila
- usluge s područja ugostiteljstva: u objektima za smještaj (na brodu ili u hotelu)
- usluge s područja raznolikih turističkih aranžmana, kod kojih agencija formira vlastiti proizvod, nudeći potencijalnom korisniku zajednički niz usluga u paketu
- ostale, komplementarne ili dopunske usluge, poput prodaje karata za različite priredbe, manifestacije, kod kružnih putovanja razgledavanje grada i ponuda dnevnih izleta prodaja trgovačke robe i suvenira, mjenjačkih poslova, posredovanje u pribavljanju viza i putovnica.

Funkcije turističkih agencija ovise o obilježjima i sadržaju poslova i zadaća koje putnička agencija obavlja, te se putnička agencija pojavljuje na turističkom tržištu u svojstvu (Vukunić, 1998):

- savjetnika i informatora – informativno-savjetodavna funkcija
- posrednika – posrednička funkcija
- organizatora – organizatorska funkcija

U sklopu informativno-savjetodavne funkcije putnička agencija pruža informacije, obavijesti o činjenicama i trenutnom stanju, izvješća o traženim podacima koji klijentima smanjuju ili otklanjaju neizvjesnost i neodređenost. Mora brinuti i o točnosti i preciznosti informacija i kvaliteti savjeta, jer o istome ovisi krug interesenata i ponovni dolazak klijenata. Karakteristična i najstarija informativna savjetodavna funkcija putničke agencije, sastoji se u pružanju besplatnih informacija i korisnih savjeta potencijalnim klijentima, turistima i putnicima. Mogu se davati usmeno ili pismeno koristeći se propagandnim materijalom, biltenima, turističkim obavijestima, voznim redovima, brošurama, vlastitom dokumentacijom agencije i sl.

Posrednička funkcija jedna je od najvažnijih funkcija jer je posredništvo egzistencijalni oblik rada agencije na turističkom tržištu, tj. agencija za račun trećih osoba u

izravnom kontaktu s turističkom klijentelom prosljeđuje usluge turističke ponude neposrednim korisnicima. U vezi s putovanjima, tj. prodaja putnih karata, rezervacija mjesta za sve vrste prijevoznih sredstava (npr.: spavaća kola, kabine na brodovima i sl.)

Organizatorska funkcija uključuje samostalnu poduzetničku aktivnost kroz organizaciju turističkih putovanja. Pružanje turistima kompletnih usluga, koje nastaju kombinacijom vlastitih (turistički vodiči, pratitelji, transferi i dr.) i tuđih usluga (npr. hotelskih i prometnih).

Putničke agencije klasificiramo prema više kriterija. Jedna od podjela je podjela prema karakteru poslovanja (Vukunić, 1998):

- Emitivne – organizirano iniciraju i omogućuju putovanja i boravak pojedinaca ili skupina. Na osnovi zakupa usluga dobavljača, formiraju i izrađuju vlastiti turistički proizvod – turistički aranžman.
- Receptivne – bave se "pribavljanjem" turista iz emitivnih područja i organizacijom različitih usluga za vrijeme njihova boravka u turističkoj destinaciji. Obično su putničke agencije u turističkim destinacijama receptivnog karaktera.
- Kombinirane – bave se poslovima emitivne i receptivne. Na suvremenome turističkom tržištu najučestaliji tip agencija.

Druga podjela je prema predmetu poslovanja (Vukunić, 1998):

- Grosističke – za grosističku putničku agenciju na međunarodnome turističkom tržištu rabi se specijalizirani naziv turoperator. Predmet poslovanja grosista je organiziranje turističkih putovanja, izrada programa putovanja, zakup smještajnih i prijevoznčkih kapaciteta te takav gotovi oblikovani turistički proizvod plasirati na tržište preko zainteresiranih turističkih posrednika detaljističkih putničkih agencija koje uz agencijsku proviziju obavljaju propagandu i prodaju.
- Detaljističke – područje djelovanja je propaganda i prodaja turističkih aranžmana turoperatora i drugih turističkih aranžmana, te pružanje informacija.
- Grosističko-detaljističke – djeluje kao organizator turističkih aranžmana i kao prodavač turističke usluge.

Podjela prema organizacijskom sastavu uključuje:

- Bez mrežne poslovnice – djeluju kao gospodarski subjekt s jednim prodajnim mjestom.
- S mrežom poslovnica – imaju karakter velikih gospodarskih subjekata s podjelom rada.

## 2.2. Uloga turističkih agencija na suvremenom tržištu

Turizam je tijekom posljednjih desetak godina doživio svoju transformaciju, a koja je posljedica promjena životnih navika, djelovanja suvremenih tehnologija te ponude u turističkim destinacijama. Sukladno promjenama na turističkom tržištu, u smislu ponude i potražnje, događale su se promjene i u posredničkim funkcijama u turizmu. U tom kontekstu posredničke uloge turističkih agencija, također, su se mijenjale te se suvremene turističke agencije nastoje maksimalno prilagoditi potrebama kako ponude tako i potražnje (Vuković, 2006).

Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20) turističku agenciju definira kao trgovačko društvo, trgovca pojedinca, obrtnika ili njihovu organizacijsku jedinicu koja pruža usluge organiziranog putovanja ili posredovanja usluga koje su vezane uz putovanje i boravak turista. Turističke agencije u praksi najčešće rade kao trgovačka društva ili obrtnici, a usluge koje nude turističke agencije mogu se podijeliti u nekoliko skupina (Vuković, 2003: 53):

- „Skupine usluga – aranžman u kojem agencija formira svoj vlastiti proizvod te korisnicima nudi zajednički niz usluga
- Usluge vezane uz prijevoz putnika, a što uključuje i prodaju svih vrsta karata u svim vrstama prijevoza
- Usluge vezane uz ugostiteljstvo i hotelijerstvo, a što uključuje i sve vrste usluga izvan mjesta boravka turista ili putnika
- Ostale usluge, primjerice, prodaja karata za različite priredbe, mjenjački poslovi, prodaja trgovačke robe, posredništvo u pribavljanju viza i putovnica, čuvanje prtljage i dr.“

Na temelju opisanih poslova koji ulaze u rad turističkih agencija, može se reći da je osnovna uloga turističkih agencija povezivanje ponude i potražnje te turističke agencije ovu ulogu ostvaruju kao posrednici ili kao organizatori putovanja. Turističke agencije ostvaruju vezu između potrošača i ponuđača usluga potrebnih tijekom putovanja i boravka u destinaciji. U tom kontekstu turističke agencije osiguravaju pojedinačne i grupne usluge.

Poslovni turističke agencije uključuju (Stojković, 2013):

- Davanje informacija o svim vrstama ponuđenih turističkih usluga

- Osiguravanje usluga smještaja na temelju rezervacije
- Osiguravanje usluge prijevoda
- Posredovanje u plasmanu turističkih aranžmana.

Djelatnost turističke agencije prikazana je na Slici 1:

### **Slika 1: Djelatnost turističke agencije**

Izvor: Stojković, M. (2013). Djelatnost turističkih agencija, Turizam i putovanja,

<http://www.turizamiputovanja.com/djelatnost-turistickih-agencija/>

Posrednička djelatnost turističkih agencija iznimno je važna iz perspektive povezivanja ponude i potražnje na turističkom tržištu. Turističke agencije najviše surađuju s prometnim i ugostiteljskim poduzećima te s muzejima, galerijama, kongresnim centrima i dr. Turistička agencija u svim navedenim posredničkim ulogama sklapa ugovore kojima se definira vrsta posla koji će turistička agencija odraditi za račun trećeg poduzeća i pod kojim uvjetima, odnosno za koju cijenu. Na turističkom tržištu turistička ponuda svoje vlastite proizvode (usluge smještaja, prehrane, zabave, rekreacije i sl.) sve više plasira i prodaje preko turističkih agencija (Stojković, 2013).

Osim navedenog, turističke agencije uspostavljaju poslovne kontakte i s različitim osiguravajućim društvima i bankama te u tom kontekstu za svoje korisnike osiguravaju različite vrste osiguranja, turističku štednju, turističke kredite i dr. U suradnji s turističkom

organizacijom u destinaciji turistička agencija može obavljati različite posredničke poslove, a koji uključuju transfere, izlete, razgledavanja, organizirani prijevoz i dr. (Stojković, 2013).

Djelatnost organiziranja putovanja podrazumijeva formiranje turističkog putovanja kao zbroja finalnih proizvoda drugih pružatelja usluga koje organizator putovanja povezuje u jednu cjelinu te navedeno plasira na tržište kao jedinstveni proizvod koji prodaje po jedinstvenoj cijeni u svoje ime i za svoj račun. Proces stvaranja turističkog putovanja je dugotrajan i treba ga obavljati kontinuirano iz godine u godinu. Izrada jednog turističkog putovanja podrazumijeva prikupljanje velikog broja informacija o karakteristikama ponude i potražnje, a do tih se informacija dolazi istraživanjem turističkog tržišta.

U radu svake turističke agencije podrazumijeva se i njezina informativno-propagandna aktivnost. Riječ je o jednoj od osnovnih aktivnosti svake turističke agencije. Pritom su važni podaci koje turistička agencija modificira u informacije koje pruža turistima. Turistička agencija mora imati čitav niz podataka, koje, na zahtjev korisnika, treba transformirati u točnu, brzu i ažurnu informaciju.

Osim navedenih djelatnosti, turistička agencija obavlja i različiti druge turističke usluge. Svi ti poslovi i aktivnosti turističke agencije usmjereni su na osiguravanje što veće kvalitete putovanja turistima. Da bi turistička agencija privukla što veći broj turista, ona im mora ponuditi širok spektar usluga te na taj način smanjiti njihovo „lutanje“ u potrazi sa svim popratnim sadržajima u destinaciji (Stojković, 2013).

### **2.3. Zadaci i funkcije turističke agencije**

Prema obilježjima i sadržaju poslova i zadaća koje turistička agencija obavlja na turističkom tržištu, mogu se identificirati slijedeće funkcije turističkih agencija (Vukunić, 1998: 34):

- „Savjetnika i informatora – informativno-savjetodavna funkcija
- Posrednika – posrednička funkcija
- Organizatora – organizatorska funkcija“.

Unutar informativno-savjetodavne funkcije turistička agencija pruža informacije: obavijesti o činjenicama, izvješća o traženim podacima koji klijentima smanjuju ili otklanjaju

neizvjesnosti i neodređenost vezanu uz buduća događanja, a uz to im omogućuje izbor aktivnosti ili putovanja, pruža korisne stručne savjete vezane uz putovanja te tako utječe na klijentelu, a uz to ima priliku ponuditi vlastite usluge velikom broju potencijalnih klijenata. Agencija mora brinuti i o točnosti i preciznosti informacija i kvaliteti savjeta jer o istome ovisi krug interesenata i ponovni dolazak klijenata.

„Karakteristična i najstarija informativna savjetodavna funkcija agencije sastoji se u pružanju besplatnih informacija i korisnih savjeta potencijalnim klijentima, turistima i putnicima, a koji se odnose na putnički promet, ugostiteljstvo, devizne i carinske propise, kulturne, sportske i sajamske priredbe, kulturne, prirodne, povijesne i dr. Znamenitosti i atraktivnosti nekog mjesta i sl. Mogu se davati usmjeno ili pismeno, koristeći se propagandnim materijalom, biltenima, turističkim obavijestima, voznim redovima, brošurama, vlastitom dokumentacijom agencije i dr.“ (Vukunić, 1998: 34).

Posrednička funkcija jedna je od najvažnijih funkcija jer posredništvo je egzistencijalni oblik rada agencije na turističkom tržištu, tj. Agencija za račun trećih osoba u izravnom kontaktu s turističkom klijentelom prosljeđuje usluge turističke ponude neposrednim korisnicima. U vezi s putovanjima, tj. prodaja putnih karata, rezervacija mjesta za sve vrste prijevoznih sredstava. Vezano uz boravak, tj. rezervaciju smještaja i prehrane, prodaja istih, rezervaciju prodaja karata za priredbe, koncerte, izlete i sr., agencija obavlja svoju posredničku funkciju. Osim navedenih usluga posredovanja, turistička agencija obavlja i slijedeće posredničke usluge: prodaja turističkih aranžmana, osiguranje klijenata, njegove prtljage, pribavljanje dozvole za lov i ribolov, iznajmljivanje vozila i dr.

„Organizatorska funkcija uključuje samostalnu poduzetničku aktivnost kroz organizaciju turističkih putovanja. Turistima se pružaju kompletne usluge koje nastaju kombinacijom vlastitih (turistički vodiči, pratitelji, transferi i dr.) i tuđih (primjerice, hotelskih i prometnih). Tipično za turističku agenciju je paušalno putovanje, tj. turistički aranžman u koji je uključeno više vrsta različitih usluga: smještaj, prehrana, dolazak, odlazak i dr. Po jednoj jedinstvenoj cijeni, tj. paušalnoj cijeni iz koje nije vidljivo kojiko stoji pojedina usluga, nego samo paket.“ (Vukunić, 1998: 34).

## 2.4. Utjecaj nove tehnologije na posredovanje u turizmu

Sustav kanala distribucije u svrhu plasmana proizvoda i usluga u turizmu doživio je veliki pomak od tradicionalnog prema suvremenom razumijevanju. U tradicionalnom smislu radilo se o jednostavnom modelu prema kojemu su se proizvodi i usluge nudili turistima direktno ili indirektno preko posrednika kao što su turističke agencije. U tom kontekstu smisao turističkih agencija dominirao je u području posrednika koji nudi davateljeve proizvode i usluge krajnjim korisnicima. Funkcije turističkih agencija u razvojnim fazama bilježe odmak od njihovog klasičnog razumijevanja: obavljanja funkcije informacijskog brokera, prenošenja informacija između kupaca i prodavača, obavljanja procesa transakcije, savjetovanje putnika i dr. Tradicionalno, na turističke se agencije gledalo kao na agente subjekata turističke ponude koji su primali proviziju kao naknadu za prodane usluge davatelja (Mihajlović, 2013).

„No, novi način sustava distribucije turističkih proizvoda turističke agencije ili šire, novi način u sustavu plasmana proizvoda turističkih agencija koji uključuje kvalitetne izvore informacija, djelovao je na subjekte turističkog posredovanja u smislu radikalnih promjena u načinu poslovanja s ciljem postizanja konkurentnosti na tržištu. Navedeno znači da turističke agencije koje su svojom veličinom bile ograničene u tržišnom obuhvatu, u današnjim uvjetima korištenjem novih tehnologija mogu ostvariti interaktivni pristup na širem tržištu.“ (Mihajlović, 2013: 45).

U tom kontekstu može se reći da su lokalne turističke agencije koje su koristile sustav prilagodile marketinške strategije te proširile područje usluga u nastojanju realizacije povećanja konkurentnosti na tržištu. Internet je omogućio turističkim posrednicima jednostavniji pristup globalnom tržištu na način da im je omogućio pristup ka dodatnim marketinškim područjima. Također, potaknuo je globalno udruživanje radi obogaćivanja turističke ponude oglašavanja i rezervacija u sklopu međuorganizacijskih rezervacijskih sustava. U tom kontekstu, novi načini kanala distribucije ne mogu se promatrati odvojeno od ostalih segmenata poslovanja (Mihajlović, 2013).

Online turističke agencije cjelokupno iskustvo turista te njihova očekivanja trebaju uskladiti s dizajnom web stranica, online rezervacijama te, u tom kontekstu, buduće turističke agencije će morati poticati vlastita natjecateljska nastojanja u odnosu na konkurentske destinacije koje su usmjerene na ponudu specifičnih oblika sadržaja, vrijednosti i pogodnosti.



To će trebati provoditi na način kojim je tehnički pojednostavljeno korištenje informacija. Tehnologija na taj način utječe na sve elemente organizacije i na kompletan lanac vrijednosti turističkog posrednika.

„Na organizacijskoj razini turističke agencije trebaju oblikovati specifičan fleksibilan model koji će uvažavati i prilagođavati se tržišnim trendovima i pripadajućim promjenama koje su dio trendova. Navedene promjene uključuju promjenu načina života, specifičan odnos prema slobodnom vremenu i načinu njegovog provođenja. Poradi tih promjena turisti traže složenije turističke proizvode posrednika koji odgovaraju njihovim potrebama, a u isto vrijeme su bolje informirani te žele bržu uslugu. U navedenim okolnostima je sve „teže“ prodati turistički proizvod. Stoga je nužno da se turističke agencije prilagode, a to podrazumijeva da smisao njihovih funkcija dolazi do izražaja u razumnom načinu poslovanja koji uključuje prilagodbu unutarnjim i vanjskim promjenama u okruženju“ (Mihajlović, 2013: 46).

Poradi brojnih prednosti koje pružaju nove tehnologije, turisti se sve više orijentiraju na rezervaciju usluga i kupovinu putovanja online, a to direktno i indirektno utječe na promjene u poslovanju turističkih agencija. U tom kontekstu, uvođenje informacijske i komunikacijske tehnologije u poslovanje predstavlja snagu koja se može identificirati kroz prednosti koje se više ne odnose samo na pojedinačne davatelje usluga u određenju, već ih i turističke agencije trebaju znati prepoznati, ugraditi u poslovanje te iskoristiti poboljšavajući aktivnosti koje uključuju način kreiranja novih proizvoda, njihov plasman i sl., a što podrazumijeva inovativan način komunikacije i aktivnosti u poslovanju turističkih agencija (Mihajlović, 2013).

Dodatni napor koji turističke agencije trebaju uložiti odnosi se na pribavljanje informacija o proizvodima, pribavljanje kvalitetnih informacija o sadržajima koje nudi određite, a to je sve olakšano korištenjem novih tehnologija i njihovih prednosti sadržanih u mogućnostima koje one daju, a neke od njih su: interaktivni pristup u komunikaciji, korištenje multimedije, anticipacija prostora i dr.

Inovacije u poslovanju turističkih posrednika pojavljuju se u četiri područja koja su njima postala strateški imperativi (Mihajlović, 2013: 46):

- „Proizvod i sadržaj – od strogo standardiziranog do diferenciranog i specijaliziranog proizvoda koji osigurava novi oblik turističkog doživljaja

- Distribucija i marke – implementacija izravne distribucije i kreiranje marke unutar različitih portfelja
- Poslovni model i ljudi – korištenje sinergije utemeljenog lanca vrijednosti u turizmu (inovacije rezultiraju poboljšanjem učinkovitosti, poboljšanjem u upravljanju kapacitetom, vodstvu i strukturi)
- Rast i alokacija kapitala – inovacije u pripajanju i preuzimanju poslovnih subjekata, implementacija upravljanja prinosima u poslovanju turističkih posrednika“.

Tehnologija kao pokretač inovacija smatra se, prema mišljenju stručnjaka, glavnim područjem promjena u turizmu. ICT omogućuje fleksibilniji i segmentiraniji odmor koji je troškovno konkurentan. Razvoj ICT-a nedvojbeno je promijenio poslovnu praksu i strategije te je bitno utjecao na sve aspekte poslovanja, a što se posebno odnosi na kanale distribucije (Čavlek, Matečić, Ferjanić Hodak, 2010).

Pojava i razvoj interneta kao kanala distribucije značajno je utjecala na klasične kanale distribucije u turizmu. U tom kontekstu, turističke su agencije bile prisiljene na neprestane promjene i uvođenje novih tehnologija kako bi unaprijedile svoje poslovanje, zadržale svoj položaj na tržištu i zadovoljile turističku potražnju. Važno je naglasiti da informacijska tehnologija pokriva kompletan lanac vrijednosti u turizmu te podupire umrežavanje, klastere itd.

Danas postoje internetske platforme namijenjene turističkim agencijama i kupcima na kojima se susreće ponuda i potražnja, a komunikacija se ostvaruje putem stvaranja vizualnog identiteta i dijeljenje doživljaja u turističkoj destinaciji. Riječ je o sasvim novom obliku komuniciranja na turističkom tržištu koje je utemeljeno na dijeljenu doživljaja. Povjerenje u turističkog posrednika na taj se način stvara na temelju podjele iskustva (Čavlek, Matečić, Ferjanić Hodak, 2010).

Najnovija istraživanja govore da potreba turista za izravnim interakcijama s lokalnim zajednicama olakšava korištenje turističkih tržišta te povećava povjerenje između svih sudionika u turizmu. Opsežno dijeljenje fotografija ima za cilj zadovoljiti potrebe potrošača za osobnim kontaktom. Jedna od takvih mrežnih platformi je Airbnb koja je namijenjena ponudi kompletnih usluga vezanih uz destinaciju turistima, ali koja u isto vrijeme nudi

moćnost dijeljenja vlastitog doživljaja kroz fotografije, ocjenu i iznošenje svojeg mišljenja o nekom turističkom proizvodu ili destinaciji (Čavlek, Matečić, Ferjanić Hodak, 2010).

U tom kontekstu suvremene turističke agencije i drugi posrednici u turizmu prepoznaju ovakve platforme kao vrijedan alat pomoću kojeg dolazi do povezivanja između ponude i potražnje u turizmu te na temelju koje se dobiva identitet destinacije ili turističkog proizvoda koji uključuje i aktivno sudjelovanje samih turista u njegovom formiranju (Ert, Fleischer, Magen, 2016).

Jedna od glavnih karakteristika suvremenog turizma je i iznimno velika i oštra konkurencija među turističkim destinacijama. Što je veće znanje o trendovima u turističkom razvoju, postoji veći kapacitet destinacijskog menadžmenta i turističkih posrednika za formiranje strategija kojima postiže komparativa prednost organizacija u turizmu (Čavlek, Matečić, Ferjanić Hodak, 2010).

Konkurentnost turističke agencije prenosi se na elemente marketing miksa, a što znači da se odnosi i na promociju. Suvremena promocija turističke agencije uključuje aktivnosti informiranja tržišta, stvaranje preferencija, odnosno pridobivanje potencijalnih turista. Promocijom se stvaraju uvjeti za formiranje konkurentne marke usluga koje nudi turistička agencija (Frančičković, Tomljanović, 2010). Promotivne aktivnosti turistički agencija danas su gotovo u potpunosti usmjerene na korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija te se ostvaruju kao priključivanje različitim online platformama namijenjenim susretu ponude i potražnje u turizmu, ali se, isto tako, realiziraju i kao mobilne aplikacije pomoću kojih se turistima olakšava snalaženje u destinaciji te jednostavnije korištenje proizvoda i usluga destinacije.

Holodkov i Čeman (Mišković, Holodkov, Radin, 2015) navode kako je preteča suvremenih aplikacija u turizmu austrijski portal TI Scver koji je bio pokrenut 1989. Zadaća mu je bila da preko web stranice omogući korisnicima odabir destinacija, rezervaciju smještaja ili ulaznica te da ih informira o sportsko-rekreativnim sadržajima.

Moore (2011) ističe da na sličan način funkcionira i današnji servis koji je baziran na lokaciji (engl. *Locatio Based Services*). Naime, on povezuje mobilne uređaje, geografske informacijske sisteme (GIS) i internet (WiFi, GPRS) te na taj način dolazi do informacija koje korisnik traži (Mišković, Holodkov, Radin, 2015).

Mobilne aplikacije korištene u turističke svrhe dobar su alat za promociju turističkih sadržaja. Naime, turističke djelatnosti sve više prepoznaju prednosti mobilnih aplikacija u stvaranju bolje interakcije između korisnika i turista, odnosno između proizvođača i konzumenta turističkih sadržaja. Glavni zadatak oblikovanja turističkih mobilnih aplikacija je osigurati korisnicima jednostavnije planiranje putovanja te dostupnost svih potrebnih informacija kada dođu u određenu destinaciju.

### 3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U POSREDOVANJU

Tradicionalni menadžment koncipiran je na paradigmi poduzeća kao zatvorenog sustava u kojem su efikasnost i kontrola temeljna načela. Ovaj koncept upravljanja poduzećem u suprotnosti je sa suvremenim konceptom koji podrazumijeva: vodstvo s funkcijom služenja, moć raznolikosti i samoorganizirane timove. Suvremeni menadžment sve više uviđa da više nije potrebno niti poželjno da poduzeće organizira svoj posao oko zadatka, već se posao mora organizirati oko procesa. Na taj se način ruši tradicionalni koncept hijerarhijske strukture i funkcijska koncepcija strukturiranja organizacije (Buble, 2006).

Početak ovog stoljeća značajan atak na tradicionalnu paradigmu menadžmenta napravio je P. Drucker u knjizi *Managing in the next society*. On je ukazivao na promjene koje će nastati i njihove implikacije za poduzeće, njegovu organizaciju i menadžment. Veliku kritiku klasičnoj paradigmi dao je i Gary Hamel koji je pozvao menadžere da okrenu leđa postojećem menadžerskom mišljenju te da uvedu praksu utemeljenu na inovativnosti. Po njegovom mišljenju, većina menadžerskih principa i sustava utemeljeno je na potpuno nepotrebnoj menadžerskoj paradigmi što znači da su menadžerske inovacije ultimativni izvor konkurentskih prednosti.

Na temeljima tradicionalne paradigme razvijala se i praksa menadžmenta koju su provodila i određivala velika poduzeća koja su postala dominantna svojim modelom menadžmenta. Navedena su poduzeća uspostavila formalne strukture i procese te hijerarhijski sustav kontrole koji se u nekim poduzećima prepoznaje i danas. Riječ je o modelu menadžmenta koji je oblikovan za efikasnost, niske troškove i standardne proizvode. Na temeljima navedenog modela poduzeća su u prošlosti ostvarivala spektakularni uspjeh te je taj model postao jedan od ključnih čimbenika ekonomskog progresa u prošlom stoljeću. Uz ovaj model povezivali su se i negativni atributi kao što je: birokracija, hijerarhija, kontrola, formalne procedure i sl.

Problemi tradicionalnog menadžmenta, iz današnje perspektive, očituju se u (Buble, 2013):

- „Tradicionalni model menadžmenta utjecao je na to da se nisu vidjeli alternativni oblici menadžmenta, kao što su oni u sportskim timovima, društvenim zajednicama, dobrovoljnim organizacijama i sl. Njihovi principi funkcioniranja različiti su od

principa na kojima funkcioniraju velika industrijska poduzeća. Principi tih organizacija danas su potencijalno vrlo korisni.

- Tradicionalni model menadžmenta doveo je do pogrešnog zaključka da su velika poduzeća inherentno superiorna drugim oblicima organizacije“.

Danas se nameće potreba da se menadžmentu vrati njegova temeljna funkcija – omogućavanje umjesto zapovijedanja. Navedeno je moguće povezivanjem ljudi u zajednički rad kako bi ostvarili željene zadatke i ciljeve pomoću raspoloživih resursa i njihovom efikasnom i efektivnom uporabom.

Menadžment je u prošlom stoljeću doživio niz promjena. Promjene su bile potaknute razvojem informatičke tehnologije i umrežavanja što se uvelike odrazilo na upravljanje i vođenje poduzeća. U svijesti ljudi nastala je predodžba o poduzeću bez papira i bez ljudi kojega će top menadžment iz komandno-kontrolnog centra usmjeravati prema budućnosti. No, to nije bilo ostvarivo.

„Efektivna integracija moguća tranzicijom od strane hijerarhije k plitkoj mreži u kojoj će postojati izvjesna hijerarhija, ali će način operiranja biti kvalitativno drugačiji. Na ovoj ideji temeljila se potraga za novim modelima menadžmenta. Drucker je razvio koncept organizacije u kojem će poduzeće imati bitno reducirani broj razina menadžmenta. Ono je utemeljeno na znanju i samousmjeravanju što znači da tradicionalni komandno-kontrolni model ima malo značaja“ (Buble, 2013).

Davis vidi pomak fokusa s hijerarhijske na mrežnu organizaciju. Kao nastavak na ove koncepte menadžmenta razvijaju se i određeni modeli od koji su doveli do radikalnih promjena u menadžmentu. U suvremenom poslovanju opstanak poduzeća uvjetovan je njegovom sposobnošću da bude visoko produktivno, inovativno i visoko statificirano poslom. Što je dovelo do značajnih promjena u poslovnom okruženju. Radna mjesta se kreiraju bitno drugačije od onih u tradicionalnom menadžmentu, što implicira fundamentalni pomaku u načinu mišljenja, govora i djelovanja na radu, planiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim resursima, vođenju i kontroliranju. Riječ je o načinu upravljanja organizacijom koji generira istovremeno visoku produktivnost, kontinuirane inovacije, duboku satisfakciju poslom i oduševljenje klijenata (Bedeković, Golub, 2011).

Suvremeni menadžment usmjeren je na neprestani rast vrijednosti onoga što poduzeće nudi svojim klijentima. U takvim okolnostima tradicionalni menadžment nije održiva opcija. Umjesto njega, poduzeće u svojoj organizacijskoj strukturi prirodno gravitira prema nekoj varijanti samoorganizirajućih timova. Samo mobiliziranjem pune energije i kompetentnošću zaposlenih poduzeće može generirati kontinuiranu vrijednost inovacija potrebnih radi zadovoljavanja klijenata (Buble, 2013).

### **3.1. Funkcije menadžmenta posredovanja**

Analizu menadžmenta olakšava usporedna i jasna organizacija znanja. Iz navedenog razloga menadžment se proučava u kontekstu slijedećih menadžerskih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 45):

- „Planiranje
- „Organiziranje
- Kadrovi
- Vođenje,
- kontroliranje“.

Zadatak menadžera u poduzeću je planiranje aktivnosti, akcija i odluka u poduzeću. Planiranje se odnosi na sve organizacijske dijelove poduzeća: proizvodnju, financije, ljudski kadar, nabavu, prodaju i sl. Zadatak menadžera je planiranje ciljeva poduzeća i način na koji će se ciljevi ostvariti, odnosno da predvidi budućnost poslovanja. Stoga, planiranje je proces odabira i razvoja najboljeg puta u realizaciji ciljeva, odnosno to je polazište za sve ostale menadžerske funkcije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Organiziranje je iznimno važna funkcija menadžera, a osnovni zadatak organiziranja je strukturiranje i aktiviranje organizacijskih potencijala s ciljem ostvarenja postavljenih ciljeva. Aktivnosti organiziranja osiguravaju efikasno i efektivno funkcioniranje poduzeća kao organizacijskog sistema. Nakon što su ciljevi, zadaci i planovi poduzeća definirani, u prvi plan dolaze aktivnosti organiziranja. Iz navedenog razloga je potrebno (Buble, 2006):

- „napraviti analizu poslova (zadataka) i podjelu na parcijalne zadatke i poslove
- podijeliti konkretne radne zadatke djelatnicima
- izdvojiti slične ili iste poslove te napraviti njihovo grupiranje“.

Poduzeće čine kadrovi, formalno uređene funkcije i neformalni odnosi. To je idealna logička struktura grupiranih dijelova koji su međusobno povezani i koji imaju optimalnu koordinaciju i jasno definirane ciljeve. Organiziranjem se uspostavlja red u kojem su definirani zadaci svakog pojedinca i organizacijskog dijela. Na taj se način vrši podjela poslova i stvaraju se obveze za njihovo izvršavanje.

Temeljni zadatak organiziranja je efikasno strukturiranje organizacijskih potencijala rada. Navedena funkcija uključuje (Buble, 2006):

- podjelu rada
- autoritet i predstavljanje
- organiziranje za efikasno funkcioniranje
- organizacijsku dinamiku.

Kadrovska politika bitan je segment organizacijskog menadžmenta. Ona uključuje (Buble, 2006):

- pronalaženje i izbor
- obuku i usavršavanje
- nagrađivanje
- ocjenu rada
- zaštitu na radu i zdravstvenu zaštitu
- odnos radnika i menadžmenta.

Menadžer kadrovske službe u poduzeću pronalazi nove djelatnike, procjenjuje njihovu podobnost za konkretan posao te najbolje kandidate upućuje operativnom menadžeru koji donosi odluku o izboru. Obuka i usavršavanje podrazumijevaju analizu potreba i donošenje odluka o programu obuke i usavršavanja. Kadrovska služba izrađuje programe dodatnih pogodnosti za djelatnike na temelju ocjenjivanja rada, a operativni menadžer odlučuje o plaćama i pogodnostima te je odgovoran za ukupan program nagrađivanja djelatnika. Operativni menadžeri u poduzeću odgovorni su za zaštitu na radu, odnosno primjenu mjera zaštite na radu i zdravstvene zaštite. Nadalje, operativni menadžeri odgovorni su za poštivanje prava radnika i ugovora sklopljenih s radnicima (Buble, 2006).

Vođenje je iznimno važna menadžerska funkcija. Da bi menadžer bio uspješan vođa, mora imati znanje i sposobnost rada s različitim aspektima motivacije, komuniciranja,



interpersonalnih odnosa, timskog rada, grupne dinamike i dr. Iz navedenog proizlazi da za vođenje nije dovoljno samo stručno znanje, već da menadžer treba imati i brojne druge sposobnosti i vještine.

Kontrola osigurava informacije o ostvarenim i potencijalnim devijacijama ostvarenja plana, tj. željenog rezultata. Riječ je o integralnom dijelu procesa menadžmenta. U proces kontrole ubrajaju se:

- utvrđivanje standarda
- mjerenje ostvarenih rezultata
- uspoređivanje ostvarenih rezultata s utvrđenim standardima
- poduzimanje konkretnih akcija.

### **3.2. Znanja i vještine menadžera u posredovanju**

„Aktivnost i uloga menadžera podrazumijeva poslove koje menadžer na bilo kojoj razini organizacije i u bilo kojoj organizaciji obavlja. Ne postoji formalna struktura kojom bi se opisao posao menadžera te način na koji menadžer treba komunicirati s okolinom. U stvari, poslovi koje menadžeri obavljaju u turističkom posredovanju često se svode na isto, no razlikuje se način na koji menadžer djeluje te razina znanja koju ima“ (Garača, Kadlec, 2011: 23).

Upravljanje znanjem utječe na organizacijsku prilagodbu, preživljavanje i konkurentnost u sve većim promjenama na turističkom tržištu. Kada je riječ o turizmu, promjene u okolini podrazumijevaju promjene u konkretnim destinacijama, kao i promjene u ponašanju potrošača. Destinacije se neprestano prilagođavaju situacijama koje se mijenjaju pod stvaranjem i korištenjem znanja, kako bi se odgovorilo na, primjerice, sigurnost i sigurnosne mjere potrebne u turističkoj destinaciji.

Upravljanje znanjem treba uključivati i određenu razinu, a to podrazumijeva da je na mikro razini naglasak na organizaciji. Mikro razina unutar organizacije stvara znanja, a što bi trebao biti odgovor na potrebe same organizacije. Za razliku od navedenog, na makro razini znanje se prenosi te poradi toga ima tendenciju da bude eksplicitno. U tom kontekstu treba doći do korisnog saznanja kako bi se povećala konkurentnost na tržištu (Garača, Kadlec, 2011).

„Stvaranje mreže znanja posebno se odnosi na mala i srednja poduzeća koja nemaju dovoljno financijskih sredstava za ulaganje u inovacije te za stvaranje vlastitih baza podataka znanja. U tom kontekstu suradnja potiče vlastitu konkurentnost jer umrežavanjem na ovoj razini stvaraju se zajedničke baze znanja na temelju kojih se dolazi do konkurentske prednosti na tržištu“ (Cooper, 2006: 50).

Kada je riječ o turizmu, cilj menadžmenta u turističkim organizacijama trebao bi biti usmjeren na upravljanje znanjem. To zahtjeva jasnu identifikaciju znanja koje je potrebno da bi se realizirali postavljeni ciljevi. Prva faza procesa upravljanja znanjem je razumijevanje trenutnog okruženja organizacije koristeći mapiranja. Riječ je o učinkovitom pristupu koji mapira postojeće znanje te na temelju toga identificira praznine u tom znanju. Takav pristup uključuje imovinu, programe, aktivnosti i praksu u odnosu na konkurentske organizacije (Cooper, 2006).

Fokus mapiranja je na vježbanju znanja, a ne samo na prikupljanju podataka i informacija. U tom kontekstu važno je da turistička organizacija razumije prirodu znanja kao resursa. To uključuje i korištenje vještina i iskustva na temelju kojih se mogu donositi odluke ili pružiti pouzdane osnove za djelovanje. Slijedeće dvije faze modela upravljanja znanjem u turizmu presudne su u osiguravanju relevantnog znanja za poslovanje turističke organizacije. Riječ je o identifikaciji unutarnjeg i vanjskog znanja dionika u organizaciji i u okruženju. U tom kontekstu organizacija treba identificirati znanje svojih poslovnih partnera, ali i znanje kupaca, konzultanata i konkurenata (Cooper, 2006).

Trošak može biti glavna prepreka u implementaciji znanja. No, postoje i druge prepreke u implementaciji znanja. Neke su generičke dok su druge specifične za turizam. Tehnološki jaz može biti uzrokovan prekomjernom ovisnošću o informacijskim tehnologijama, isporukom nesavršenih sustava i upravljanjem njegovim podacima. Tu se mogu uvrsti pojedini turistički programi za skladištenje podataka. Također, u provedbi unapređenja znanja prepreka može biti u samoj organizaciji koja ne prepoznaje potrebu za stvaranjem okruženja za učenje. Implementacija znanja može izostati i poradi izostanka strateške prilagodbe upravljanja znanjem i ostalih funkcija u organizaciji.

„Sposobnost se mjeri znanje, vještinom, željom za cjelokupnim uspjehom i napretkom tvrtke, a kod organizacijskog poslovanja je najvažnije uhodan radni tim i timski rad. U tom lancu svatko ima svoju ulogu, a onoga tko svoju ulogu ne zna dobro zamjenjuje netko s većim

sposobnostima. Izazov timskog rada u turističkom posredovanju je taj što menadžment nastoji potaknuti osobnost svakog člana tima“ (Galičić, Ivanović, 2006: 82).

Manfred Kets de Vries je prezentirao nadasve interesantan i inovativan model vođenja u digitalnom dobu, a što se može odnositi i na menadžersko vođenje u turističkom posredovanju. Da bi vođenje bilo efektivno u digitalnom dobu, menadžer treba posjedovati određene specifične vještine među kojima se ističu sljedeće (Kociatkiewicz, Kostera, 2012: 866):

1. „Upravljanje samim sobom - pretpostavlja da vođe trebaju biti u stanju postaviti vlastite standarde ponašanja i adekvatne nagrade te se angažirati na postavljanju ciljeva bez poticanja. Menadžeri s takvom sposobnošću su željni učenja te se brzo prilagođavaju.
2. Upravljanje kognitivnom složenošću - odnosi se na vještinu brzog shvaćanja biti složenih ideja i koncepata te njihovo pojednostavljenje kako bi ih i drugi mogli shvatiti. Ovo uglavnom nije vještina koja se uči. Riječ je o vještini koju ljudi posjeduju do odrasle dobi ili je nikada nemaju.
3. Osjećaj za kulturološku relevantnost- postat će sve bitniji, s obzirom da se svijet globalizira te da tvrtka dolazi u dodir s različitim kulturama. Interakcija s drugim narodima i kulturama je odlučujuća na globalnom tržištu.
4. Usmjerenost na akciju – pretpostavlja sposobnost menadžera za implementaciju i procesuiranje.
5. Generativnost – znači brigu i užitak u radu sa sljedećom generacijom te mentorstvo i uživanje u tome.
6. Vještine izgradnje tima – ključne su za suvremene menadžere koji moraju biti dobri igrači u timu i dobri graditelji timova. Timovi su najkreativniji oblik donošenja odluka.
7. Slikoviti menadžment – znači pozitivno preoblikovanje teških situacija kroz glumu i pripovijedanje. Učinkoviti menadžeri trebaju biti odlični komunikatori.

8. Menadžment povjerenja – sposobnost menadžera da inspirira povjerenje podređenih te da to povjerenje zadrži tijekom i nakon implementacije vizije. Povjerenje i želja da se zasluži povjerenje postaju esencijalni za vodstvo. Uspjeh menadžera ovisi o razini povjerenja koje uživa među podređenima.
9. Relevantno znanje o poslu kojega obavljaju zaposlenici.“

Buble (2011) ističe da prema ovome modelu menadžeri obavljaju dvije uloge - karizmatičnu ulogu i ulogu arhitekta. Karizmatična uloga obuhvaća stvaranje vizije, davanje ovlasti i unošenje energije. Uloga arhitekta uključuje dizajniranje, kontroliranje i nagrađivanje. Efektivni menadžer igra obje ove uloge i to na način da u karizmatičnoj ulozi zamišlja bolju budućnost, daje ovlasti te unosi energiju među podređene, a u ulozi arhitekta oblikuje organizacijska rješenja, sustave kontrole i sustave nagrađivanja. Kets DeVries naglašava da istinsko vodstvo ne može postojati dok obje uloge nisu usklađene. Taj je problem prisutan u mnogo organizacija.

S ciljem efektivnog ostvarenja svojih uloga, menadžer bi, također, trebao posjedovati i određene osobine ličnosti kao što su (Buble, 2011):

- 1) Surgencija - sklonost ljudi nepopustljivog karaktera koji žele i znaju dobiti stvari. Menadžer s tom osobinom je pun energije, voli dominirati te je izrazito usmjeren na postignuće.
- 2) Energija – zadatak menadžera je nadzor nad vlastitom energijom, s ciljem pomaganja u orkestriranju energije podređenima.
- 3) Analitička inteligencija – pomaže menadžerima u razmišljanju na strateški način.
- 4) Otvorenost - spremnost da se saslušaju nove ideje i prijedlozi suradnika.
- 5) Društvenost - ekstraverzija - koja se očituje u humanim vještinama koje treba posjedovati menadžer, a rezultat koje je stvaranje društvene mreže.
- 6) Prijemljivost - odnosi se na sklonost menadžera prema otvorenosti novim idejama i iskustvima. Ta kvaliteta postaje sve bitnija zbog toga što se poslovni svijet širi u globalne dimenzije.

- 7) Ugodnost - očituje se u sklonosti menadžera prema suradnji i povjerenju u druge osobe. Takav menadžer je fleksibilan, simpatičan, zna kako preoblikovati teške situacije na pozitivan način.
- 8) Pouzdanost - učinkoviti menadžer je savjestan, kada ga se zamoli da nešto učini to i napravi.
- 9) Emocionalna inteligencija – uspješni menadžeri znaju kako kontrolirati svoje emocije i mogu protumačiti emocije drugih. Posjedovanje izvjesne količine empatije čini menadžera drukčijim od ostalih zaposlenika.

Opisani model vođenja stavlja karizmatičnog menadžera, vizionara u prvi plan. Od njega se očekuje da posjeduje mnoge vještine i kvalitete ličnosti, ali, prije svega, jaku osobnost, karizmu (sposobnost privlačenja ljudi), dosljednost te da posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije. Da li će ovakav model učinkovitog vodstva postati i vrlo uspješan pokazat će budućnost, ali svakako pred lidere stavlja nove izazove i zahtjeve (Buble, 2011).

### **3.3 Sprječavanje poslovnih pogrešaka prilikom posredovanja**

Posredovanje u turizmu je iznimno složeno i zahtjevno jer uključuje brojne poslovne subjekte s jedne strane te kupce s druge strane. Također, kompleksnost proizlazi i iz činjenice što kupci (turisti) imaju specifične zahtjeve dok ponuđači proizvoda i usluga očekuju nešto drugo od turista ili korisnika usluga. U tom kontekstu turističke agencije se susreću s različitim profilima klijenata te se od njih očekuje da svima njima udovolje, odnosno da ispune njihova očekivanja i zahtjeve.

Da bi turističke agencije pružile zadovoljavajuće usluge svima onima s kime surađuju, bitno je da imaju dovoljno znanja i vještina u odnosima s ljudima te da mogu predvidjeti očekivanja svih onih s kime surađuju. To podrazumijeva i iznimno sposobnog menadžera koji može upravljati timom te koji može odrediti tko je za određeni dio posla, odnosno tko neki posao može obaviti na najbolji način.

Od menadžera se očekuje da upravlja ljudima i procesima. Upravljanje ljudima nije jednostavno jer su reakcije ljudi često nepredvidive pa čak i suprotne onima koje se nastoje postići. Upravljanje procesima u tehničkom smislu može djelovati nešto jednostavnije, ali je

upravljanje procesima povezano s upravljanjem ljudima te se, stoga, i dalje radi o poprilično složenoj situaciji u kojoj se mogu dogoditi i pogreške (Belak, 2014).

Poradi toga, posao menadžera (Belak, 2014):

- Traži potpunu predanost poslu i velike napore
- Donosi konflikte s ljudima i izaziva stres i noćne more
- Donosi opasnost od poraza i uništenja karijere
- Donosi opasnost od zakonskog progona ako se učine pogreške.

Efektivni i efikasan menadžer postiže ciljeve i ostvaruje dobre rezultate djelujući kao aktivan vođa, kreirajući pozitivnu radnu okolinu, osiguranjem poticaja za ostvarivanje visokih performansi i osiguranjem mogućnosti za ostvarivanje visokih performansi.

Stoga, menadžer u posredovanju mora biti usmjeren na zadatak i ljude. Pozitivno u usmjerenosti na zadatak je (Belak, 2014):

- Kontinuirana usredotočenost na određene ciljeve, a to jamči njihovu realizaciju,
- Stvara se profesionalni pritisak da se stalno radi kako bi se izbjeglo ljenčarenje i filozofiranje
- Jasno se vide razlike u doprinosu ljudi
- Radni zadaci i rokovi izvedbe su jasni
- Uspješnost se temelji na organizacijskoj strukturi, radnim procedurama i kontroli izvedbe
- Povećava se radna disciplina
- Jasno je izražena primjena hijerarhije koja smanjuje moguće oportunističko ponašanje zaposlenih
- Ucjene od strane zaposlenika svedene su na manju mjeru
- Izraženi su autoritet menadžera i poslušnost zaposlenika.

Pozitivno u usmjerenosti na ljude je (Belak, 2014):

- Motivacija se temelji na zadovoljstvu ljudi
- Zadovoljstvo se postiže uspostavljanjem dobrih odnosa i suradnje između menadžera i zaposlenih
- Kod ljudi se stvara osjećaj da su sudionici uspjeha kompanije

- Kod zaposlenih se potiče trud za unapređenjima
- Menadžeri su u ulozi mentora i trenera
- Uspjeh se temelji na dugoročnom razvoju zaposlenih u skladu sa strategijom
- Ljudi imaju osjećaj da su najvrjednija imovina kompanije, a to ih potiče na rad i razvoj
- Zadaci se grade na znanju ljudi, a to olakšava njihovu provedbu
- Timskim radom i prikazivanjem zajedničkog doprinosa neutralizira se pretjerano isticanje pojedinaca.

Menadžerske vještine u provedbi usmjerenosti na zadatke i ljude su presudne jer se može dogoditi da prevelika usmjerenost na pojedina područja dovede do zanemarivanja drugih. U takvoj situaciji može se narušiti kvaliteta proizvoda ili usluga turističke agencije. Poradi toga se od menadžera očekuje da neprestano preispituje prioritete te da radi na uključivanju onih koji odgovaraju okolnostima.

# 1. POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA

## 1.1. Formiranje cijena i izvori prihoda

Konačna cijena proizvoda turističke agencije obuhvaća troškove koji se pojavljuju za vrijeme procesa stvaranja proizvoda, troškove njegove tržišne prezentacije i željeni profit. Cijena može biti korištena i kao obilježje kvalitete proizvoda. Prilikom formiranja cijene turističkog aranžmana turistička agencija mora raspolagati s tri vrijednosti (Berc Radišić, 2013):

- cijenama usluga pojedinih dobavlja usluga koje je turistička agencija ukomponirala u aranžman
- troškovima koje turistička agencija ima u sklopu svojeg poslovanja (fiksni troškovima)
- vrijednošću vlastitog rada, odnosno naknade za rad.

Cijena prijevoza veći je dio troškova turističkog aranžmana, a posebno se to odnosi na one koji uključuju prijevoz avionom (40-60% cijene aranžmana). U turističkim agencijama često se koristi tzv. diskriminacijska ili modificirana cijena za različite segmente tržišta. Sezonske i izvan sezone agencije u sastavu aranžmana često nude i vlastite usluge koje ukalkuliraju u cijenu koštanja aranžmana. Troškovi se dijele na (Berc Radišić, 2013):

- prirodne vrste troškova
  - troškovi materijala (tehnički, kancelarijski, promotivni, zakupljeni kapaciteti)
  - troškovi usluga trećih poduzeća (telefonski, putni, troškovi platnog prometa)
  - troškovi sredstava (amortizacija) – velik udio za vlastita vozila
  - troškovi rada (osobni izdaci i ukalkulirani osobni dohoci)
  - troškovi doprinosa i ostalih obveza
  - ostali troškovi (obrazovanja i doškolovanja, sudjelovanje na sajmovima)
- direktne i indirektne troškove
  - direktni troškovi - varijabilni – plaće radnika i materijal izrade – obračunavaju se po jedinici usluge, nepromijenjeni su za jednog korisnika
  - indirektni troškovi – fiksni, odnosno opći troškovi – u masi su uvijek isti i ne mogu se neposredno organizirati na pojedine proizvode turističke



agencije, odnosno na pojedine turističke aranžmane – smanjuju se s povećanjem broja aranžmana

- troškove po mjestu nastanka – njihovo evidentiranje nastalo je iz potrebe da se razgraniče odgovornosti za poslovanje pojedinih organizacijskih jedinica u poduzeću
- troškove po nosiocima – u agencijskom poslovanju to znači po pojedinim vrstama turističkog aranžmana
- troškove po dinamici – troškove koji različito reagiraju na različite stupnjeve zaposlenosti
  - fiksni (stalni) troškovi – uvjetovani su faktorima kakvi su kapacitet, metoda poslovanja i dr. te su nezavisni od opsega proizvodnje, a mogu biti apsolutno fiksni i relativno fiksni
  - varijabilni – osjetljivi su na svaku promjenu u proizvodnji te mogu biti proporcionalni i regresivni.

Kalkulacija u turističkim aranžmanima ima tri pristupa (Berc Radišić, 2013):

1. orijentacija kalkulacije prema troškovima – u turističkoj agenciji se prvenstveno utvrđuje cijena proizvoda (na temelju cijene korištenja pojedinačnih usluga koje sadrži aranžman), zatim, prodajna cijena aranžmana te cijena usluga trećih
2. orijentacija kalkulacije prema ciljnoj skupini – želja, potrebe i navike određenih segmenata turističkih korisnika određuje cijenu aranžmana
3. orijentacija kalkulacije prema konkurenciji – turistička agencija prilagođava cijene svojih proizvoda cijenama proizvoda konkurentnih turističkih agencija.

Kriteriji kalkulacije su (Berc Radišić, 2013):

- jasnoća – kalkulacija mora biti svima jasna
- dokumentiranost – svi elementi kalkulacije moraju biti čvrsto razloženi
- usporedivost – pojedini elementi kalkulacije moraju se moći usporediti s prošlogodišnjima
- ažurnost – kako bi se pravodobno obznanila cijena na tržištu
- vremensko razgraničenje – kako bi se troškovi koji nastaju jednokratno raspodijeliti na razdoblje prema kojem se sastavlja kalkulacija.

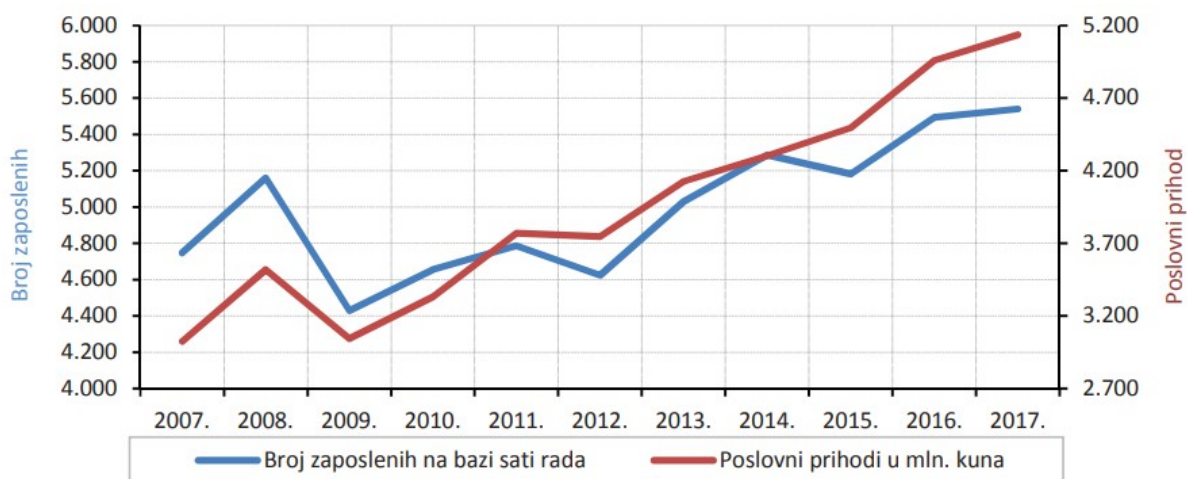
Stvarna kalkulacija je oblik kalkulacije koju treba napraviti prije objave godišnjeg prodajnog programa, odnosno realizacije usluga. Ona se izrađuje na temelju cijena koje su

potvrdili davaoci usluga koje ulaze u aranžman. Elementi kalkulacije dijele se na (Berc Radišić, 2013):

- usluge koje agencija prodaje za račun drugih prodavača i pritom ostvaruje posredničku proviziju – cijene usluga formiraju sami dobavljači, odnosno izvršioци usluga
- usluge koje agencija obavlja za svoj račun i pritom ostvaruje razliku u cijeni – cijene formira sama agencija u skladu s vlastitom poslovnom politikom.

## 1.2. Poslovanje turističkih agencija u Hrvatskoj

Tijekom 2017. godine u Hrvatskoj je poslovala 1.061 turistička agencija te je to otprilike za 160 agencija više u odnosu na 2010. godinu. Ako se mjeri brojem sati rada, broj zaposlenih je 2017. godine dosegao ukupno 5.540, a to je 20% više zaposlenih u odnosu na 2010. godinu. „Iako je period od 2007. do 2010. godine obilježio pad broja zaposlenih te osciliranje poslovnih prihoda, od 2010. godine poslovni prihodi kontinuirano rastu uz manja osciliranja broja zaposlenih.“ (Grafikon 1) (Institut za turizam, 2018: 4).



**Grafikon 1. Zaposleni i poslovni prihodi u djelatnosti turističkog posredovanja**

Izvor: Institut za turizam (2018) Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>

Većinu registriranih poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora čine mali i mikro poduzetnici. „Ukupne prihode veće od 300 milijuna kuna u 2016. godini

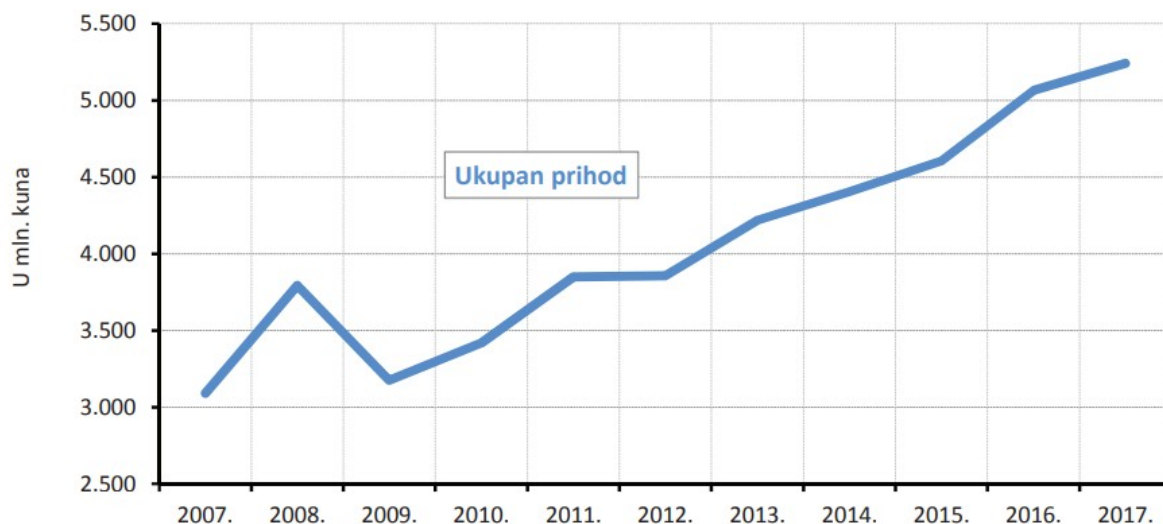
ostvarila su samo dva poduzeća, a prihode između 60 i 300 milijuna kuna ima još 8 poduzeća. Sveukupno gledajući, samo 15% poduzeća u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora je u 2016. godini ostvarilo prihode iznad 5,2 milijuna kuna, a što predstavlja jedan od graničnih pokazatelja za mikropoduzetnike. Kumulativni podaci za 2017. godinu ne ukazuju na veće odstupanje od prikazane strukture temeljem pojedinačnih podataka iz 2016. godine.“ (Institut za turizam, 2018: 5).

**Tablica 1. Broj posrednika u djelatnosti turističkog posredovanja**

Opis razreda	Poduzetnici											
	2008.		2010.		2012.		2014.		2016.		2017.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
50 i više zaposlenih	10	1,2	13	1,5	10	1,1	11	1,0	12	1,0	14	1,1
20 do 49 zaposlenih	17	2,1	21	2,4	22	2,4	30	2,8	29	2,5	22	1,8
6 do 19 zaposlenih	137	16,6	106	12,2	130	14,0	144	13,6	145	12,3	161	12,8
1 do 5 zaposlenih	662	80,1	730	83,9	768	82,6	873	82,5	994	84,2	1.057	84,3
Ukupno	826	100,0	870	100,0	930	100,0	1.058	100,0	1.180	100,0	1.254	100,0

Izvor: Institut za turizam (2018) Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>

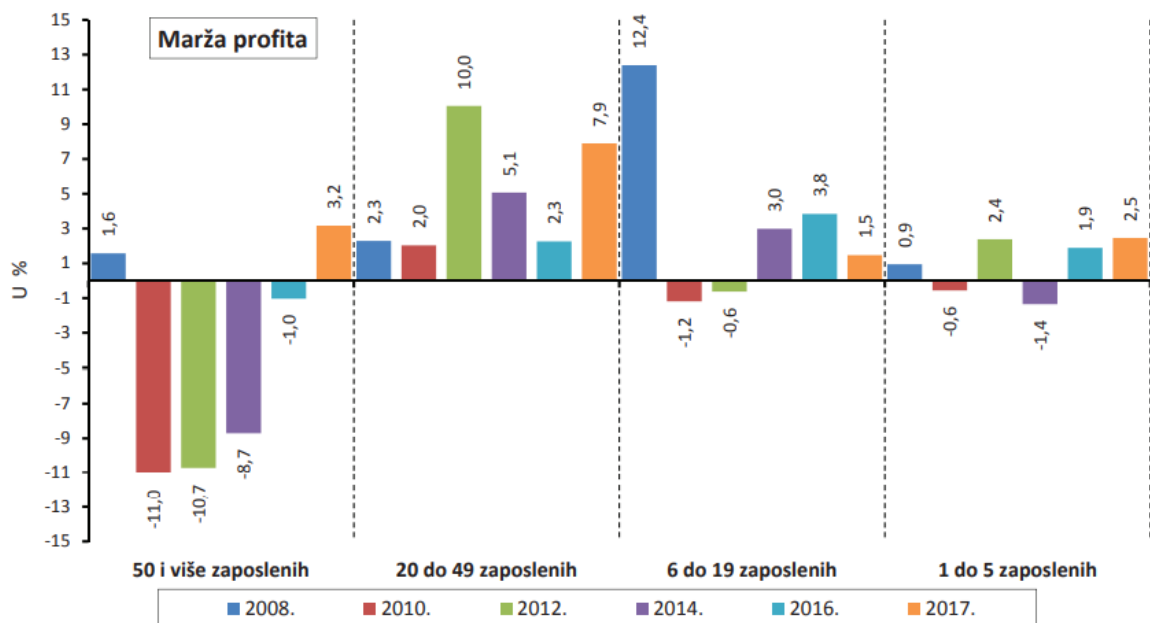
Od 2007. do 2017. godine, uz istodobno smanjivanje udjela ostvarenih noćenja u Hrvatskoj posredovanjem domaćih turističkih agencija za oko 13%, dolazi do rasta njihovih poslovnih prihoda za gotovo 70% te rasta broja zaposlenih za 17%. Ozbiljniji rast prihoda uočen je tek od 2013. godine te je tek od 2016. godine EBITA dosegla iznos iznad ostvarenog 2008. godine (Grafikon 2).



**Grafikon 2. Ukupan prihod i EBITA u djelatnosti turističkog posredovanja**

Izvor: Institut za turizam (2018) Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>

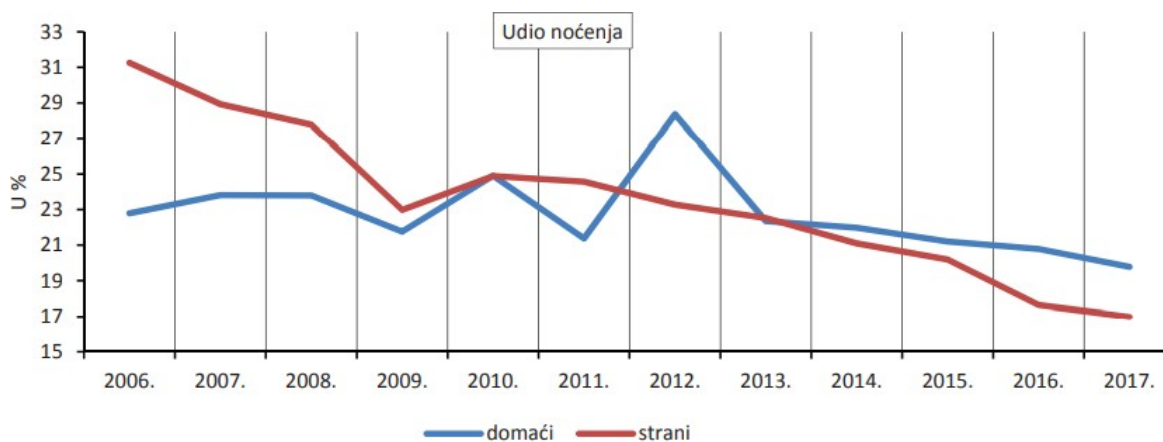
„Osim u 2008., 2016. i 2017. godini turističke agencije i turoperatora su u cijelom analiziranom periodu ostvarili negativnu maržu profita na razini cijele skupine djelatnosti.“ (Institut za turizam, 2018: 8). No, to se ne odnosi na sve skupine poduzeća. Poduzeća koja su imala od 20 do 49 zaposlenih jedino su tijekom 2009. godine ostvarila negativnu maržu profita dok je u drugim promatranim godinama, ona bila pozitivna. Ova skupina poduzeća najčešće je ostvarivala iznadprosječnu maržu profita. Negativna marža profita u cijeloj skupini najviše je bila posljedica poslovnih rezultata poduzeća s najvećim brojem zaposlenih (Grafikon 3) (Institut za turizam, 2018).



**Grafikon 3. Marža profita u djelatnosti turističkog posredovanja**

Izvor: Institut za turizam (2018) Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>

U 2017. godini posredovanjem domaćih turističkih agencija realizirano je 2,5 milijuna dolazaka i gotovo 15 milijuna noćenja. Među njima, 2,2 milijuna dolazaka i 13,6 milijuna noćenja odnosi se na strane turiste. U prosjeku, domaće turističke agencije bile su odgovorne za svako šesto turističko noćenje ostvareno u Republici Hrvatskoj. Najveći broj noćenja domaće turističke agencije ostvaruju s udaljenih tržišta i/ili tržišta koja Hrvatsku slabije poznaju. Uočava se da se u proteklih desetak godina utjecaj domaćih turističkih agencija na ostvarena noćenja smanjuje (Institut za turizam, 2018).



**Grafikon 4. Udio noćenja ostvarenih u Hrvatskoj putem domaćih agencija**

Izvor: Institut za turizam (2018) Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>

U Hrvatskoj su važne domaće turističke agencije, prije svega, zbog njihove izrazite orijentiranosti prema receptivnim poslovima, važnosti za hotelski smještaj te poradi njihove uloge na pojedinim ciljnim tržištima. Hrvatske receptivne turističke agencije doprinose proširenju ponude turističkih destinacija, proaktivno usmjeravaju turističku potražnju prema hrvatskoj turističkoj ponudi i kreiraju složene proizvode s visokom dodatnom vrijednošću (Institut za turizam, 2018).

## **2. ZAKLJUČAK**

Suvremene turističke agencije suočene su s brojnim izazovima u svojem poslovanju. Oni se odnose na tehnološke izazove, nove mogućnosti realizacije poslovanja, ali i na uviđanje sve veće potrebe za menadžmentom koji će upravljati turističkom agencijom.

Da bi turistička agencija ostvarivala dobre poslovne rezultate kao posrednik u turizmu, važno je da dobro poznaje turističku ponudu i turističku potražnju. U tom kontekstu bitno je da ima dobro formirani menadžment koji će jasno definirati ciljeve poslovanja te na temelju tih ciljeva i strategije njihove realizacije. Pritom je važno ciljeve poslovanja uskladiti s ciljevima turističke ponude i potražnje.

Ovaj je rad pokazao kako je iznimno važna uloga menadžera u posredovanju te je bitno da menadžer bude kompetentna osoba koja ima profesionalne, ali i osobne vještine, znanja i sposobnosti. Također, podaci ukazuju na činjenicu da male i mikro turističke agencije u Hrvatskoj iz godine u godinu ostvaruju sve bolje poslovne rezultate.

### 3. POPIS LITERATURE

1. Bedeković, V., & Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63.
2. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Belakexcellens, Zagreb.
3. Berc Radišić, B. (2013) *Turističke agencije*, <https://drakic.files.wordpress.com/2013/03/marketing-i-menadzment-turistickih-agencija-predavanja-seminarski-diplomski-maturski-radovi-ppt.pdf>
4. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
5. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P. d.o.o., Zagreb
6. Buble, M. (2013) *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
7. Cooper, C. (2006) *Knowledge management and tourism*. *Annals of tourism research*, 33(1), 47-64.
8. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D. (2010). Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti. *Acta turistica*, 22(2), 201-220.
9. Ert, E., Fleischer, A., Magen, N. (2016) Trust and reputation in the sharingeconomy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62-73.
10. Frančišković, I., Tomljanović, J. (2001) Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije. *Ekonomski pregled*, 52(3-4), 418-430
11. Galičić, V., Ivanović, Z. (2006). Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, 12(1), 79-88.
12. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011) Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
13. Institut za turizam (2018) *Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. - 2017. godine*, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>
14. Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2012). The good manager: Anarchy picalquest for morally susta in a bleadership. *Organization Studies*, 33(7), 861-878.
15. Križman Pavlović, D., (2008) *Marketing turističke destinacije*, Mikrorad d.o.o., Zagreb



16. Mihajlovic, I. (2013). Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ict-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turistickih agencija. *BusinessExcellence*, 7(1), 40-50.
17. Mišković, I., Holodkov V., Radin, I. (2015). Upotreba mobilnih aplikacija u turizmu, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS Acta* 9, 75 –86
18. Moore, C. (2011). Nextgenges, <http://www.nextgenges.com/testimonials/mobile-wireless-testimonials/location-based-services-svp-sales/>
19. Pirjavec, B. (1998) *Ekonomska obilježja turizma*. Golden Marketing, Zagreb
20. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga
21. Stojković, M. (2013). *Delatnost turističkih agencija, Turizam i putovanja*, <http://www.turizamiputovanja.com/delatnost-turistickih-agencija/>
22. Vukonić, B. (1998) *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb
23. Vukonić, B. (2003). *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb
24. Vuković, I. (2006) *Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku*. *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 35-55.
25. Vukunić, B. (1998). *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb
26. *Zakon o pružanju usluga u turizmu*, NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20
  
- 27.

## 4. POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA

### Popis slika

Slika 1: Djelatnost turističke agencije.....	11
--	----

### Popis tablica

Tablica 1. Broj posrednika u djelatnosti turističkog posredovanja.....	33
--	----

### Popis grafikona

Grafikon 1. Zaposleni i poslovni prihodi u djelatnosti turističkog posredovanja.....	32
Grafikon 2. Ukupan prihod i EBITA u djelatnosti turističkog posredovanja.....	34
Grafikon 3. Marža profita u djelatnosti turističkog posredovanja.....	35
Grafikon 4. Udio noćenja ostvarenih u Hrvatskoj putem domaćih agencija.....	35

## IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Nensi Stipčević**

**Matični broj studenta: 5-009/17 4378**

**Naslov rada: Turističke agencije**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---