

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU**  
**POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJ PODUZETNIŠTVO**

**Božana Brkić**

**Koncept virtualne receptivne turističke agencije**

**Magistarski rad**

**Mentor: prof.dr.sc. Drago Ružić**

**Osijek, 2002.**

## Sažetak

Tržišna pozicija istočne Hrvatske u posljednjih desetak godina ozbiljno se pogoršala i oslabila isključivo zbog izravnih i neizravnih posljedica rata. Image postojećeg turističkog proizvoda Slavonije i Baranje znatno je narušen i karakterizira ga kvalitativna i kvantitativna inferiornost u odnosu na konkurentsko okruženje ostatka Hrvatske kao i susjednih nam zemalja. Usljed gubitka velikog dijela najkvalitetnijeg turističkog tržišta smanjen je opseg potražnje. S druge strane, u istom periodu, broj turističkih agencija, kao posrednika između subjekata ponude i subjekata potražnje, rapidno se povećao.

U istočnoj Hrvatskoj postoje mnogi potencijali koji su nedovoljno, ili uopće nisu, iskorišteni. Svjesna svih prilika i prijetnji iz okruženja, mala lokalna turistička agencija pokušava pronaći način za promociju Slavonije i Baranje. Pred njom su dileme – da li tu promidžbu može napraviti sama i ako može, na koji način? Da li se udružiti sa većom i jačom turističkom kućom i izgubiti nezavisnost i samostalnost?

U slučaju se prikazuju turističke aktivnosti, atrakcije i dominantni privlačni čimbenici istočne Hrvatske, te se pokazuje da je to regija koja ima preduvjete za razvoj mnogih vrsta turizma: zimskog i ljetnog, izletničkog i tranzitnog, lovnog i ribolovnog, kulturno-edukativnog, zdravstvenog, seljačkog i vjerskog. Jedna od velikih barijera dolaska turista u istočnu Hrvatsku su minirana područja. U slučaju se daje pregled miniranih i sumnjivih površina, koje osim stvarne opasnosti po kretanje osoba, djeluju vrlo negativno i psihološki na mogućnost dolaska individualnih posjetilaca ili organiziranih posjeta Slavoniji i Baranji.

Zadnji dio magistarskog rada predstavlja Analizu i rješenje slučaja. U tom dijelu se, na temelju činjenica prikazanih u slučaju, dolazi do zaključka, odnosno prikazuju su odluke o akcijama koje u konkretnom slučaju treba poduzeti.

## SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>SLUČAJ</b> .....	<b>7</b>
<b>-</b>	<b>OD TRADICIONALNE DO VIRTUALNE TURISTIČKE AGENCIJE -</b> .....	<b>7</b>
2.1	POVIJEST SLUČAJA .....	7
2.1.1	<i>Protagonist</i> .....	8
2.1.2	<i>Povijest razvoja "OK-toursa"</i> .....	9
2.1.3	<i>Iskustvo i poslovni partneri</i> .....	13
2.1.4	<i>Korisnici usluga</i> .....	14
2.2	TURISTIČKA DJELATNOST .....	15
2.2.1	<i>Okruženje</i> .....	15
2.2.2	<i>Segmentacija tržišta</i> .....	18
2.2.3	<i>Konkurencija</i> .....	19
2.2.4	<i>Promotivne aktivnosti</i> .....	20
2.2.5	<i>Prijevoznici</i> .....	21
2.2.6	<i>Kalkulacije turističkih aranžmana</i> .....	22
2.3	OPIS PROBLEMA –MOŽE LI «OK-TOURS» ŽIVJETI OD POSREDNIŠTVA? .....	25
2.4	ISTOČNA HRVATSKA – TURISTIČKO RECEPTIVNO TRŽIŠTE.....	27
2.4.1	<i>Dominantni privlačni čimbenici razvoja turizma</i> .....	27
2.4.2	<i>Park prirode - Kopački rit</i> .....	30
2.4.3	<i>Manifestacije u Istočnoj Hrvatskoj</i> .....	32
2.4.4	<i>Smještajni kapaciteti u Slavonsko-baranjskoj županiji</i> .....	33
2.4.5	<i>Lovni turizam i baranjska lovišta</i> .....	35
2.4.6	<i>Nautički turizam na Dravi i Dunavu</i> .....	37
2.4.7	<i>Mine u Slavoniji i Baranji</i> .....	38
2.5	IDEJE ZA BUDUĆNOST .....	39
2.6	WWW.OK-TOURS.HR: ARGUMENTI I DILEME .....	44
2.7	ZAKLJUČAK.....	53
	<b>PRILOZI UZ SLUČAJ</b> .....	<b>54</b>
<b>3</b>	<b>ANALIZA / RJEŠENJE SLUČAJA</b> .....	<b>87</b>
3.1	ANALIZA .....	87
3.1.1	<i>Dilema - Udruživanje?</i> .....	92
3.1.2	<i>Dilema - Ponuda istočnohrvatskih resursa na Internetu?</i> .....	94
3.2	RJEŠENJE .....	96
	<b>SWOT ANALIZA</b> .....	<b>100</b>
	<b>SWOT MATRICA</b> .....	<b>101</b>
	<b>METODOLOŠKI PRILOZI</b> .....	<b>102</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>106</b>

**ANKETNI UPITNIK ..... 109**

## 1 METODOLOGIJA RADA

Prilikom pisanja magistarskog rada na temu «Koncept virtualne receptivne turističke agencije» korištena je metoda slučaja (case study)<sup>1</sup> prema naputcima i instrukcijama pisca za to područje<sup>2</sup>. Metoda slučaja koristi se za prikaz realnih poslovnih događanja i zbivanja u nekom konkretnom poduzeću kroz određeno vremensko razdoblje. Njom se ilustrira kronika događanja o poslovnom problemu ili dilemi koju protagonist slučaja (ili grupa) pokušava/ju riješiti.

Metoda slučaja bazira se na konceptu simulacija i metafora, gdje se na temelju utvrđenog činjeničnog stanja dijagnosticira i prosuđuje situacija koja je opisana u slučaju, te se daju preporuke za daljnje akcijske korake. Metoda slučaja je realistična, kreativna, analitična, dinamična i interaktivna metoda.

Dobra strana ove metode je ta, što stečena teoretska znanja pretače u praksu. Time se omogućuje sagledavanje problema iz druge perspektive, pri čemu se daju kreativna i inovativna rješenja.

Osnovna kritika metodi slučaja je nedostatak objektivnosti, jer se temelji na subjektivnim podacima.

Slučajevi<sup>3</sup> imaju jasno formuliranu strukturu, koja ovisno o specifičnostima slučaja, može varirati. Strukturu slučaja čini:

- **Uvod** - koji uvodi čitatelja u središnji problem slučaja – problem nadgradnje i osuvremenjavanja poslovanja turističke agencije i povećanja broja dolazaka gostiju u Slavoniju i Baranju.
- **Povijest** – prikazuje razvoj turističke agencije, životopis glavnog protagoniste, tri alternative koje se u nastavku slučaja analiziraju.
- **Djelatnost/konkurencija** – prikazuje opis okruženja u kojem je nastala i u kojem djeluje turistička agencija
- **Protagonist (jedan ili više njih)** – predstavlja osobu ili više osoba oko kojih se «okreće» cijela priča slučaja. U ovom slučaju glavni protagonist je Manuel

<sup>1</sup> Harmeling, S.S.: An Introduction to Researching, Writing and Teaching Case Studies, september 2001.

<sup>2</sup> Susan S. Harmeling, Harvard Business School

<sup>3</sup> Harmeling, S.S.: Introduction to Case Writing Project, June 20, 2001.

---

Francisco Diniz de Carvalho, a kao sporedni protagonisti su direktor i voditelj agencije - Davor Brkić i komercijalisti Doris Staničić i Marija Nakić.

- **Dilema slučaja** – daje samo činjenično stanje – u ovom dijelu opisuje se poslovanje agencije i daje se popis velikih turističkih kuća sa kojima agencija surađuje, te se prikazuju sadržaji koji bi se trebali ponuditi novim kanalom distribucije.
- **Zaključak** – sumira slučaj i vraća čitatelja na dilemu s početka slučaja.

Prilikom pisanja magistarskog rada «Koncept virtualne receptivne turističke agencije» korištena je metoda intervjua, kao najčešći oblik prikupljanja informacija (intervjuirano je četvero djelatnika agencije, poduzetnik koji želi pokrenuti virtualnu agenciju, eksperti za on-line područje, Web designeri,...). Također su intervjuirane i kompetentne osobe iz Javne ustanove Park prirode «Kopački rit», pročelnik Agencije za razvoj, predstavnik za lovni turizam u «Hrvatskim šumama», vlasnici privatnog smještaja u Bilju. Glavni i sporedni protagonisti neformalno su intervjuirani u nekoliko navrata. Oni su, također, redovito pratili i nadzirali pisanje slučaja. Za dobivanje dodatnih informacija korišten je upitnik (**vidi prilog – anketni upitnik**). Kako bih što bolje upoznala djelatnost i okruženje u kojem turistička agencija djeluje, prikupljane su informacije preko Ministarstva turizma, Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA), zatim putem dnevnog tiska, tjednika, časopisa, raznih stručnih i znanstvenih publikacija. Također su korišteni javno dostupni podaci Ureda za statistiku. Da bih bolje spoznala funkcioniranje virtualnog poduzeća i virtualnu organizaciju usluga, koristila sam literaturu<sup>4</sup> Fakulteta elektronike, strojarstva i brodogradnje iz Splita. Stručna literatura proučavana je i konzultirana i tijekom pisanja ovoga magistarskog rada.

Ovaj slučaj je slučaj u tijeku koji je orijentiran na odluke. Zbog povjerljivosti podataka, češće je znao biti problem u pogledu njihova dobivanja. Postojala je dilema - da li u slučaju ostaviti originalno ime agencije i protagonista ili ih promijeniti. Na kraju je, u suglasnosti sa suvlasnicima agencije (i protagonistima ovoga slučaja), dogovoreno da se ostave originalna imena., ali mi je uskraćeno objavljivanje bilo kakvih pokazatelja financijskog poslovanja.

U zadnjem dijelu magistarskog rada predstavljena je Analiza slučaja, u kojoj se predlažu alternative za rješenje problema koji je opisan u slučaju.

---

<sup>4</sup> Prof. dr. sc. Ivica Veža

## 2 SLUČAJ

### - OD TRADICIONALNE DO VIRTUALNE TURISTIČKE AGENCIJE -

#### 2.1 POVIJEST SLUČAJA

---

Manuel de Carvalho se u kolovozu 2001. godine vraćao s maturantima Tehničke škole iz Slavanskog Broda, sa desetodnevne ekskurzije u Španjolskoj. Organizacija putovanja bila je besprijekorna. Oduševljeni su bili kako profesori – pratitelji, tako i učenici.

U povratku su posjetili Nicu i prošetali se poznatom širokom avenijom - Promenade des Anglais, koja je bila prepuna turista. Poslije Nice bili su u Monacu i Monte Carlu. Iako je prošla ponoć, ulice Monaca bile su pune ljudi. Napuštali su Monaco. Autobus se polako penjao serpentinama od luke prema autoputu, dok su se u vidokrugu gubila svjetla Country Cluba.

Manuel nije nikako mogao odagnati misao koja ga je zadnjih dana okupirala.

U organizaciji turističke agencije «OK- tours» - Osijek, čiji je on suvlasnik, u 2000. godini je otišlo uglavnom iz Slavonije i Baranje oko 850 osoba za Španjolsku i oko 400 osoba za Italiju.

Razmišljao je o tome da treba nešto učiniti kako *bi turisti dolazili k nama u Slavoniju i Baranju*. Treba raditi na *receptivnom* turizmu! Slavonija posjeduje mnogo turističkih atrakcija i prirodnih znamenitosti koje bi trebalo pretvoriti u *interesantne destinacije*. Postavio si je pitanje - da li bi mogla i na koji način njihova agencija «OK-tours» te sadržaje sama iskreirati i ponuditi ih tržištu, da li bi to «OK-tours» mogao učiniti pod uvjetom da se udruži sa nekom većom i jačom turističkom kućom, ili bi te nove sadržaje «OK-tours» trebao ponuditi novim kanalom distribucije ?

Što učiniti da osječka promenada bude prepuna turista?

### 2.1.1 Protagonist

**Manuel Francisco Diniz de Carvalho** je rođen u Mafra-i u Portugalu. Osnovnu i srednju školu završava u raznim mjestima – počevši u Diliju u Istočnom Timoru, zatim u Lisabonu i Luandi u Angoli, gdje je i maturirao. Diplomirao je 1976. na dječjoj i adolescentnoj psihologiji na Institutu za primjenjenu psihologiju (ISPA) u Lisabonu.

Pet godina je radio kao psiholog u Uredu za primijenjenu psihologiju pri Ministarstvu obrane u Portugalu. U isto vrijeme honorarno je radio i s djecom oštećenog sluha u SUVAG-ovom institutu u Lisabonu.

1979. godine dobio je stipendiju za poslijediplomski studij u Suvagovom sestrinskom institutu u Zagrebu.

Hrvatska mu se kao zemlja odmah jako svidjela. Svoju buduću suprugu, koja je također bila na specijalizaciji, susreo je na seminaru kojeg su oboje pohađali.

1981. preselio je u Osijek i oženio se.

Manuel, kao član ugledne aristokratske, stare portugalske obitelji, koja prema zapisima datira iz 13. stoljeća, našao se na dnu društvene ljestvice: nije znao hrvatski jezik, a njegov profesionalni život i karijera pali su na nulu. Svoju diplomu nije uspio nostrificirati. Zbog toga je bio primoran prihvaćati poslove nekvalificiranog radnika, gdje mu znanje jezika nije bilo potrebno. Radio je kao sezonski radnik u IPK-u, te kao metalac kod dvojice privatnika.

Ipak, Manuel je bio svjestan svojih potencijala prvenstveno zbog jezika koje je tečno govorio – portugalski, španjolski, engleski, talijanski, francuski. Kasnije je toj listi dodan i hrvatski.

Godine 1986. našao je posao kod kojega su njegovo znanje jezika i kreativnost mogli biti do maksimuma iskorišteni. Bio je to ***turizam!*** Radio je za turističku agenciju Kompas - kao vodič i animator francuskih grupa u Hotel clubu Raduča u Primoštenu, te je vodio grupe turista za Španjolsku i Portugal. Početkom 90-tih vodi prve ture za Španjolsku za «Generalturist» – Osijek.

U svibnju 1990. počinje raditi u Osijeku u privatnoj turističkoj agenciji («Europatours»).

1995. odlučuje osnovati svoju agenciju.



### 2.1.2 Povijest razvoja „OK-toursa”

*«Nismo mogli više trpjeti omalovažavanje, uništavanje dostojanstva i verbalni sadizam našeg poslodavca. Uporno nas je vrijeđao i ugnjetavao, a mi smo samo šutjeli i mjesecima mu besplatno radili. Znali smo da ima novaca, jer ga je nekontrolirano trošio, a nama nije htio dati niti zasluženu plaću, a kamoli dnevnice. Bili smo svjesni našeg potencijala i iskustva kojeg smo posjedovali. Čvrsto smo odlučili otići od njega i samostalno se okušati kao poduzetnici. Jedini problem je bio taj, što nitko od nas četvero ponaosob nije imao dovoljno finansijskih sredstava da samostalno otvori agenciju. Pojedinačno smo pokušavali tražiti kredit od banke, ali nam nije bio odobren. Godinama se poznajemo, družimo se poslovno i privatno, te smo shvatili da bi rješenje bilo u partnerstvu.» - rekao je Manuel.*

Turistička agencija «OK tours» osnovana je 1995. od strane četiri iskusna turistička djelatnika<sup>5</sup>.

Prema riječima Davora Brkića, direktora «OK-toursa»: *«Misija agencije je osmišljavanje, organiziranje i realiziranje individualnih i grupnih turističkih aranžmana sukladno željama i potrebama korisnika, s osnovnim zadatkom posredovanja između onih koji nude turističku uslugu i onih koji je konzumiraju, a sve sa ciljem ostvarenja porasta turističkih kretanja u svijetu i bolje povezanosti stanovnika naše regije s ostatkom Europe, svijeta i obrnuto».*

«Posredovanje označava pravni odnos, koji nastaje kad se jedna strana (posrednik, agent) obvezuje da drugu stranu (komitenta) dovede u odgovarajuću poslovnu vezu s nekom trećom osobom, s kojom je komitent spreman, ili bi tek takvu spremnost trebao iskazati, zaključiti kupoprodajni ili drugi ugovor robnog prometa<sup>6</sup>».

Manuel je napomenuo : *«Posrednička uloga «OK-toursa» očituje se u poslovima vezanim uz:*

- *putovanje (indirektna prodaja avio karata, informacije o cijeni prijevoza, ishodovanje putnih dokumenata itd.)*
- *boravak (rezervacija smještaja i prehrane)*

<sup>5</sup> Manuel Francisco Diniz de Carvalho, Davor Brkić, Marija Nakić, Doris Staničić

<sup>6</sup> Vukonić, B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1997., str. 39.

- 
- *ostale turističke usluge (osobno osiguranje klijenta protiv nezgode na putu, itd)».*

«OK-tours» se na tržištu pojavljuje kao:

- a) savjetnik – kroz svoju informativno savjetodavnu funkciju.

Djelatnici daju besplatne turističke informacije i korisne savjete s područja hotelijerstva, ugostiteljstva, putničkog prometa, atraktivnosti pojedinih turističkih mjesta itd. Raspoložujući i dajući informacija te vrste, oni dobivaju priliku ponuditi svoje usluge velikom broju potencijalnih klijenata. Stoga te usluge moraju biti kvalitetne.

- b) promotor – kroz promotivnu funkciju

Da bi usluga i informacija «OK-toursa» bila što potpunija oni distribuiraju vlastite promotivne materijale, ali i materijale različitih pružatelja usluga i nositelja turističke ponude i to u pismenom i usmenom obliku.

Od svojih prvih dana postojanja suosnivači su bili poduzetnički orijentirani.

Gospodarska djelatnost «OK-toursa» nije se iscrpljivala samo u njezinoj posredničkoj djelatnosti. U suvremenom poslovanju agencije, bila je bitna njihova organizatorska funkcija.

Manuel je tvrdio: *««OK-tours» za vlastiti račun i na vlastiti rizik osmišljava, organizira i realizira putovanja kao svoje specifične usluge».*

Od svoga osnutka agencija nije promijenila pravni oblik niti svoju osnovnu djelatnost **(vidi prilog – anketni upitnik).**

Djelatnici, kao ravnopravni partneri obavljali su sve upravljačke djelatnosti. Prema definiciji «partnerstvo je asocijacija dviju ili više osoba kao suvlasnika u poslu za ostvarenje profita».<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Kathleen R. Allen.: Growing and Managing an Entrepreneurial Business, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 1999. str. 53. «partnership - as an association of two or more persons to carry on as co-owners a business for profit.»

Partnerstvo je u «OK-toursu» ostvareno putem usmenog dogovora, koji je te iste 1995. godine i pismeno verificiran pri registraciji na Trgovačkom sudu u Osijeku. Svaki od partnera ima svoja vlasnička prava, kao i udio u profitu i jednaku odgovornost u partnerskim dugovima. U «OK toursu» svi su partneri ravnopravno sudjelovali u svim pravnim i financijskim aspektima. Svaki partner imao je svoj udio u svim budućim zaradama i eventualnim gubitcima. Manuel je tvrdio: «*Bili smo spremni na podjelu, ne samo dobiti već i rizika!*»

Prednosti koje je «OK-tours» imao od partnerstva:

- podjela financijske snage – prilikom osnivanja agencije svaki od partnera je učestvao sa jednakim financijskim dijelom vlastite uštedevine.
- team building – iako su svi partneri imali prekaljeno dugogodišnje iskustvo u turizmu, svaki od njih posjedovao je specifična znanja koja su bila međusobno komplementarna i interaktivna.
- podjela radnog opterećenja

Poduzetništvo je stvaranje ili uočavanje, te traženje dobrih prilika, bez obzira raspolaže li se trenutno sredstvima tj. poduzetništvo je proces stvaranja nečega iz ničega<sup>8</sup>. A. Dragičević smatra da je «poduzetništvo (eng. management, entrepreneurship) sveukupnost poduzetnikovih organizatorskih, nadzornih, usmjeravajućih, rukovodećih i upravljačkih funkcija».<sup>9</sup>

Manuel je često isticao kako su djelatnici «OK- toursa» željeli uzeti u svoje ruke odgovornost za svoje živote, tj. željeli su stvarati novac i htjeli su dostići kvalitetu svog života težeći za – nezavisnošću, slobodom, kreativnošću i zabavom. Imali su veliku želju da budu sami svoji šefovi, da imaju kontrolu nad svojim profesionalnim životima i radom kojega su razvijali. Ubrzo su otkrili da nezavisnost koja proizlazi iz samošefovanja nosi tešku cijenu u ranoj fazi novoga posla. Manuel je rekao: «*Naš početak je bio izazovan, ali isto tako i pun teškoća nametnutih od strane beskompromisnog i neumoljivog tržišta.*»

«OK-tours» je startao sa radom u studenom 1995. godine, što za turizam znači vrijeme niske (mort) sezone. Manuel je često naglašavao da je «OK-tours» bio rođen u

<sup>8</sup> S. Singer, : Nastavni materijali, kolegij –Strategjsko i poslovno planiranje

<sup>9</sup> Dragičević, A.:Leksikon političke ekonomije, Informator, Zagreb, 1983., str. 424. – vidljivo je da autor smatra poduzetništvo i management sinonimima.

nesigurnom okruženju, a to znači u ratom uništenoj i poharanoj zemlji, devastiranom gospodarstvu i osiromašenim ljudima. Za početak poslovanja trebali su – prostor, opremu i novac. Prostor su našli u privatnom stanu u Jägerovoj 8a. Iako u samom centru grada, za turističku djelatnost to je bila neatraktivna lokacija. Ustvari, ulica je vrlo prometna automobilima, ali ne i prolaznicima. *«Jedna od stvari koja nam je svima smetala bila je ta što agencija nije imala izlog!»* - rekao je Manuel. *«Nismo se mogli oglašavati, nismo mogli staviti programe, nismo mogli privući prolaznike. Za agenciju je bitno da ima izlog!»*

Nakon pet godina preselili su se na mnogo pogodniju i atraktivniju lokaciju koja se nalazila u pješačkoj zoni u centru grada – na Trgu Slobode 7. Prostor je bio u gradskom vlasništvu. Cijena najma je bila 20-tak posto niža u odnosu na prethodnu lokaciju, a što je vrlo bitno - imali su dva velika izloga!

Manuel je napomenuo: *«Preseljenje nam je donijelo nešto više posla, a time i veći promet! Višegodišnji trud u traženju novog poslovnog prostora je uspio!»*

Svaki početak poslovanja uzima veliko angažiranje vremena, energije i novca. Oni su krenuli u posao svojim vlastitim sredstvima. Manuel je rekao: *»Iako je svatko od nas participirao sa identičnim iznosom, nažalost, kasnije se pokazalo da taj iznos nije bio dostatan, te da bi tvrtku trebalo dokapitalizirati.»*

Prema riječima Davora, «OK-tours» je započeo poslovanje s posuđenim kompjuterom i faksom». U startu «OK- tours» nije vezao kapital na kupovinu opreme, nego se koristio svim raspoloživim oblicima niskobudžetnih strategija.<sup>10</sup>

Rukovodeći kadar u «OK-toursu» je personificiran u jednoj osobi, direktoru i voditelju agencije – Davoru Brkiću, koji za sebe kaže da je on samo «primus inter pares». On obavlja neke od specijalističkih, pa i operativnih poslova. U početku poslovanja samostalno su vodili računovodstvo. Ostali suvlasnici su komercijalisti. *«Računovodstvo je prilično kompleksna forma komunikacije koju poduzetnici trebaju razumjeti. Jednostavno nismo stizali pratiti promjene u našoj zakonskoj regulativi, te smo odlučili unajmili knjigovodstveni servis koji nam je svakodnevno obavljao posao»* - rekao je Manuel.

---

<sup>10</sup> S. Singer, : Nastavni materijali, kolegij –Strategijsko i poslovno planiranje

### 2.1.3 Iskustvo i poslovni partneri

Doris je tvrdila da su suvlasnici «OK-toursa» bili djelatnici sa najvećima turističkim iskustvom, ne samo u Slavoniji i Baranji nego i u Hrvatskoj. Kod njih je svakodnevno bila prisutna profesionalnost u uslugama. «*Naš glavni zadatak je pružanje vrhunskih usluga svim korisnicima*», tvrdio je Manuel.

Svaki od djelatnika je radio u više turističkih agencija diljem Hrvatske, tako da su stvarno poznavali želje, potrebe i mogućnosti svakog tržišta.

U izvršenju svoje zadaće «OK-tours» je bio upućen na poslovne partnere kao i na suradnju s drugim agencijama.

*«Djelovanje i zadaci na tržištu zahtijevaju od «OK-toursa» njegovanje odnosa sa svojim poslovnim partnerima», naglasio je Davor, te je dodao: «Između ostalog posao «OK-toursa» je i plasiranje tuđih usluga. Stoga bez korektnog poslovnog odnosa sa poslovnim partnerima, agencija ne može obavljati svoju funkciju na tržištu.»*

Jedna od njihovih prednosti bila je dobar poslovni odnos sa svim agencijama u kojima su radili i sa kojima su surađivali, primjerice:

- Manuel: Republic Tours (Francuska), Travelmar (Španjolska), Gennte-Viaggi (Italija), Europatours (Osijek);
- Doris: Kvarner Express (Opatija), Kompas (Slovenija), Saga holidays (Velika Britanija), Siesta holidays (Velika Britanija), Panturist (Osijek), Europatours (Osijek);
- Marija: Europatours (Osijek), Globtur (Slovenija), TUI (Njemačka), Neckermann, (Njemačka);
- Davor: Panturist (Osijek), Europaturist (Osijek).

Dugogodišnja suradnja sa poslovnim partnerima osigurava povjerenje i adekvatan servis za njihove korisnike. Manuel ističe da je jedan od razloga dobre suradnje s poslovnim partnerima i «OK-toursovo» uredno podmirivanje svih financijskih obveza.

«OK-tours» je uvijek uredno podmirivao sva svoja dugovanja. Svi su se u «OK-toursu» složili da se treba kloniti prakse nekih turističkih agencija, koje su ostale dužne

hotelijerima i prijevoznicima u Hrvatskoj i van Hrvatske, jer je to sramotna poslovna strategija u kojoj promjena imena samo produžava agoniju, primjerice - vlasnici ugase agenciju i ponovno nakon vrlo kratkog vremena registriraju novu kao npr.

- Europatours → Eurotours → A-tours iz Osijeka
- Branimirtours → Appiatours iz Osijeka
- Happy-tours → Aida-tours iz Đakova.

Manuel je tu praksu prokomentirao: *»Mijenjanje imena agencije je najnepopularnija stvar. Godinama se boriš da ime tvoje firme stekne određenu reputaciju, a onda ga preko noći promijeniš. To često ide tako daleko da se ostavlja staro ime iznad ulaznih vrata agencije, a mijenjaju se samo papiri. To je krajnje apsurdno!«*

U «OK-toursu» komunikacija sa svijetom nikada nije bila problem jer svi zajedno govore osam jezika. Manuel je istaknuo: *«Ono što bi se moglo označiti kao naša karakteristika su polivalentna znanja pojedinaca»*. Zbog racionalnosti rada ista osoba obavlja po nekoliko poslova – to znači da - radi kalkulacije za individualne i grupne aranžmane, vodi grupe domaćih turista i stranaca za potrebe agencije, obavlja vodstva za potrebe drugih agencija u Hrvatskoj i u inozemstvu itd.

«OK-tours» je član UHPA-e<sup>11</sup> (Udruženje hrvatskih putničkih agencija) od 1996.

Partneri «OK-toursa» redovito posjećuju turističke sajmove u Zagrebu ITTF (International Tourism Fair) i tamo se susreću sa svojim poslovnim partnerima.

#### **2.1.4 Korisnici usluga**

Manuel je uvijek isticao da u njihovoj agenciji korisnici moraju dobiti pravu uslugu na pravom mjesu u pravo vrijeme i po korektnoj cijeni. Primarna misija agencije je zadovoljenje potreba kupaca.

---

<sup>11</sup> Osnovana 1992. kao prva strukovna turistička organizacija.

---

Davor je naglasio: *«Povjerenje korisnika naš je temeljni postulat. To se povjerenje teško stiče, ali se zato vrlo lako gubi. Dobar glas poduzeća postiže se i gradi poštenim i dugotrajnim radom, a nepromišljenom odlukom možemo ga srušiti u samo jednom trenutku. Potrebno je stalno se dokazivati!»*

Partneri su morali znati sve o svojim kupcima. Kompletan profil kupaca bio je baziran na informacijama iz ugovora (**vidi prilog 1**). Informacije o njihovim korisnicima i osobni detalji su se prikupljali u bazu podataka o kupcima, kako bi se pružila što kvalitetnija usluga. U početku rada su imali napravljenu mailing listu svojih trenutnih i potencijalnih kupaca kojima su se obraćali promidžbenim porukama. Krenuli su i sa SMS promidžbom, ali to se nije pokazalo dobrim i bilo je okarakterizirano kao «spam»<sup>12</sup>.

Diverzifikacija suvlasnika «OK-toursa» od turističkih djelatnika drugih agencija je u tome, što je svatko od njih i vodič. Doris, Marija, Davor i Manuel su vodiči za Španjolsku, Italiju, Francusku, Austriju, Češku, Slovačku i Mađarsku. Za njih se može reći da su sa svojim strankama od kreiranja aranžmana do kraja putovanja. Druge osječke agencije za potrebe svojih grupa angažiraju vodiče, van Osijeka - često iz Zagreba. Ti vodiči profesionalno odrade svoj posao, ali se najčešće ne zblizavaju s grupom. Suvlasnici «OK-a» su svojim grupama 24 sata na raspolaganju. Oni s grupom idu u shopping, na kupanje u disco, ako zatreba i kod liječnika. Suvlasnici su poznati kao dobri vodiči i van granica Hrvatske. Često ih angažiraju turističke agencije iz Bosne i Hercegovine. *«Zvali su nas iz Srbije radi vođenja grupa, ali nismo prihvatili!»*<sup>13</sup>

## **2.2 TURISTIČKA DJELATNOST**

---

### **2.2.1 Okruženje**

«U Hrvatskoj postoji 820 agencija registriranih za obavljanje agencijske djelatnosti. Prema procjenama Ivana Pukšara, direktora Kompassa i predsjednika Udruge hrvatskih putničkih agencija, agencijski posao je glavna djelatnost za 150 do 200 agencija. Toliko je otprilike i

---

<sup>12</sup> Nepoželjna pošta, smeće

<sup>13</sup> Marija Nakić, suvlasnik «OK-toursa», navod, lipanj 2002.

povremenih organizatora putovanja, što znači da se i u ovom slučaju radi o respektabilnih, što stalnih što povremenih, četiristotinjak organizatora putovanja. Optimum bi bio stotinjak.»<sup>14</sup>

Godine 1990. u Hrvatskoj je djelovalo 237 filijala, poslovnica i ureda, a 1995. u Hrvatskoj registrirano djeluje 250 agencija, poslovnica, filijala i biroa,<sup>15</sup> a do kraja 2001. bilo je registrirano 817 agencija i njihovih poslovnica.<sup>16</sup>

Davor je prokomentirao ovaj podatak riječima: « *Ekspanzija otvaranja agencija počinje nakon 1995. godine. Nakon završetka rata ljudi su više putovali iz nekoliko razloga – kao prvo zbog samog rata se manje putovalo, pa su ljudi bili željni putovanja. Po završetku rata ljudi su postali svjesni lakog gubitka svih materijalnih stvari. Bili su još uvijek pod dojmom rata i smatrali su da ono što ulažu u sebe nitko im ne može uzeti, kao primjerice doživljaje s putovanja. Nakon rata ljudima je trebalo opuštanje, odmor i promjena sredine. Svi su ti ljudi uglavnom putovali do 1997./98. godine. Poduzetnici, misleći da će se taj trend nastaviti, otvaraju turističke agencije smatrajući ih profitabilnim poduhvatima. No, nakon 1998. godine ljudi se počinju vraćati svakodnevnom životu - obnavljanju kuća, kupovini automobila. Od tada intenzitet putovanja opada.»*

«U Osijeku je 2002. godine bilo 20 turističkih agencija<sup>17</sup> i niti za jednu se nije moglo reći da je imala vodeću ulogu na tržištu osječko baranjske regije».

U vrijeme otvaranja agencije «OK-tours», 1995. godine, u gradu je bilo 11 agencija. U međuvremenu su otvorene: «Adoro», «Alphatours», «A-tours», «Majerline», «Ortran», «Sova tours», «Stela tours», «Vita Victoria» i «Ora tours». Agencije «Appia», «Eurotours», «Sky-tours» i «Invent» su se zatvorile.

Davor je naglasio: «*Prije Domovinskog rata, Osijek je imao pet turističkih agencija i to: «Panturist», «Generalturist», «Kompas», «Dalmacijaturist» i «Globtour», a u 2002. godini taj se broj četiri puta povećao, dok se broj stanovnika za oko 10 % smanjio».*

Prema popisu stanovništva iz 2001. godine u Osijeku je bilo 90.411 stanovnika<sup>18</sup>, a prema popisu iz 1991. taj broj je iznosio 104.553 stanovnika.<sup>19</sup>

<sup>14</sup> Časopis "Banka"- financijsko-poslovni mjesečnik, svibanj, 2002. broj 5, Zagreb,

<sup>15</sup> Vukonić, B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1977., str. 61.

<sup>16</sup> Priopćenje 4.4. 4/2./2001 Državni zavod za statistiku RH, 17.travanja 2002.

<sup>17</sup> [www.tel.hr/tzosijek/](http://www.tel.hr/tzosijek/): Damir Macanić, direktor Turističke zajednice grada Osijeka, navod, svibanj 2002.



«Generalturist» je prva i najstarije osnovana agencija u Osijeku, koja je do 1962. godine djelovala pod nazivom «Putnik». Ono po čemu se poslovanje «Generalturista» razlikovalo od poslovanja drugih turističkih agencija u Osijeku bio je hobby turizam, koji je obuhvaćao ornitologiju, foto-safari, sportski ribolov, lov, nautiku i arheologiju.<sup>20</sup>

Davor se prisjeća: *«Osamdesetih godina u bivšoj Jugoslaviji, za vrijeme socijalističkog uređenja, se dosta putovalo i to individualno i grupno. Bilo je normalno da ljudi svake godine idu na godišnji odmor, a ispod godine su odlazili na organizirana, grupna, sindikalna putovanja u zemlji i u inozemstvu. Jednodnevna i višednevna sindikalna putovanja su bila upriličena gotovo za svaki državni praznik, a najviše se putovalo za Dan žena, Dan Republike, Prvi svibnja i za Novu godinu. U zimskom periodu je velik dio ljudi zaposlen u poljoprivrednim kombinatima i zadrugama putovao na organizirane odmore na more. Velika poduzeća poput »Borova«, »Tvornice žigica-Drava«, »Duhan – Slatina«, »Gaj – Slatina«, »PPK – Valpovo«, »Vodovod – Osijek«, »PIK Belje«, »Šumarija – Našice«, »DIK Đurđenovac«, »Spačva – Vinkovci« itd. su svoje djelatnike slali na organizirane godišnje odmore uz odgodu plaćanja od godinu dana, a vrlo često su ta putovanja bila subvencionirana od strane navedenih poduzeća i do 50 posto. Bitno je bilo da su turističke agencije u tom periodu imale zakupljene i sigurno prodane kapacitete».*

«OK-tours» je rođen i stasao u turbulentnom okruženju, neposredno nakon rata, u vrijeme kada je još uvijek gotovo trećina Hrvatske bila pod upravom UN-a (Ujedinjenih naroda). Na području Osječko-baranjske županije (sa približno 330.000 stanovnika), kupovna moć stanovništva bila je znatno niža od prijeratne situacije.

Broj nezaposlenih je iz godine u godinu rastao. Tako je broj nezaposlenih<sup>21</sup> u Osječko-baranjskoj županiji u 1999. godini iznosio 29.457 osoba, u 2000. – 33.052 a u 2001. taj broj je iznosio 35.159 osoba (**vidi prilog 2**). Istovremeno se broj zaposlenih smanjivao. U 1999. godini broj zaposlenih u Osječko-baranjskoj županiji je iznosio 83.713, u 2000. 81.670, a u 2001. - 80.117 osoba.

---

<sup>18</sup> [www.dsz.hr/StatInfo/stanov1.htm](http://www.dsz.hr/StatInfo/stanov1.htm)

<sup>19</sup> Gradski vodič Osijek, kolovoz 2002, HTZ Grada Osijeka

<sup>20</sup> Dušanić, D., Maglaić V.: Razvoj Hobby turizma u Slavoniji i Baranji, Osijek, siječanj, 1986.

<sup>21</sup> [www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm](http://www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm)

### 2.2.2 Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta u «OK-toursu» je bila podijeljena na

- individualce i
- grupe (najčešće srednjoškolce –maturante).

*«Broj individualnih korisnika naših usluga svake se godine povećavao. U 85 posto slučajeva to su bili korisnici iz prethodnih godina. Nažalost događalo se i to da ponekad njihovu želju nismo mogli ispuniti zbog popunjenosti kapaciteta na željenom odredištu. Usprkos tome uvijek se uspjela pronaći neka zadovoljavajuća alternativa. Bitno nam je bilo zadržati stranku. Uz njihovu preporuku, svake su godine dolazile i nove stranke. Za nas je uvijek to bila najjednostavnija i najdjelotvornija promidžba – od usta – do usta» - rekla je Marija.*

Ciljno tržište za grupne aranžmane bili su srednjoškolci i odrasli. Stoga su sve promotivne aktivnosti «OK-toursa» bile usmjerene na kreiranje, oglašavanje turističkih usluga i nuđenje aranžmana prema skupinama ljudi koji su predstavljali potencijalne kupce te usluge.

U Osječko-baranjskoj županiji u 2002. godini postojalo je 9 visokoškolskih ustanova, 54 srednje škole i 181 osnovna škola<sup>22</sup>. U «OK-toursu» nisu bili fokusirani na ciljno tržište osnovaca.

Davor je rekao: *«Do sada smo se u našem radu skoncentrirali na srednje škole. Željeli smo se u tom segmentu specijalizirati. Maturalna putovanja su zahtijevna i ne može ih svatko raditi. Mnoge agencije traže našu pomoć kod kreiranja maturalnih putovanja. Aranžmani za osnovce su jednostavniji i ne zahtijevaju toliko truda, a i zarada je manja. Konkurencija je velika, a grupa je sve manje, prvenstveno zbog loše ekonomske situacije. Moramo se boriti za svaku grupu i od ove jeseni plan nam je promotivne aktivnosti usmjeriti i prema tržištu osnovaca!»*

---

<sup>22</sup> [www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm](http://www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm)

### 2.2.3 Konkurencija

U Osijeku, 1995. godine ( period osnivanja «OK-toursa»), agencije «Generalturist», «Panturist» i «Tema-tours» su bile svim tadašnjim agencijama ozbiljni konkurenti.

Manuel je rekao: *«Tema tours» je bila u zenitu svoga poslovanja, prvenstveno zbog iskusnih turističkih djelatnika iz «Panturista» i za «OK» je predstavljala najjaču konkurenciju. Zatim se pojavila agencija «Cetratours» koja je u vrijeme «OK-toursovog» osnutka, počela kao prijevozničko poduzeće, ali je postepeno proširivala svoju ponudu na turizam».*

U međuvremenu «Tema-tours» je oslabila, otpustila djelatnike i ostala na 2 osobe.

Suvlasnici «OK toursa» veoma su dobro poznavali svoju direktnu i indirektnu konkurenciju. Direktnu konkurenciju «OK-toursu» u Osijeku, u 2002. godini, predstavljalo je 19 drugih turističkih agencija.<sup>23</sup> Suvlasnici nisu razlikovali jaču i slabiju konkurenciju, sve su agencije za njih bile jednaki konkurenti.

«Generalturist» i «Kompas» su pripadali većim turističkim kućama. Poslovnica «Generalturista» u Osijeku je gotovo cjelokupno poslovanje fokusirala na prodaju avio karata. U poslijeratnom periodu su prodavali po 8.000 karata – uglavnom za pripadnike Međunarodnih mirovnih snaga UN-a (Ujedinjenih naroda), stacioniranih u istočnoj Hrvatskoj.

Indirektnu konkurenciju predstavljali su svi akteri na crnom tržištu: vjerske zajednice<sup>24</sup>, sportske organizacije, vlasnici autobusa koji nisu bili registrirani za turističku djelatnost i škole koje su samostalno organizirale učenička putovanja, udruženja umirovljenika (koji su organizirali jednodnevna putovanja i shopping ture).

Manuel je konstatirao: *«Poznavanje konkurencije nije samo sebi svrha. Cilj je uočiti vlastite, još neiskorištene mogućnosti i šanse.»*

Dugogodišnje iskustvo u turizmu omogućavalo je «OK-toursu» da na upite korisnika odgovaraju sa najpovoljnijim cijenama i ponudama i tako se suprostavljaju svojoj konkurenciji.

---

<sup>23</sup> [www.tel.hr/tzosijek](http://www.tel.hr/tzosijek)

<sup>24</sup> [www.osjecko-baranjska-zupanija.hr](http://www.osjecko-baranjska-zupanija.hr), 19.04.2002.

#### 2.2.4 Promotivne aktivnosti

«OK-tours» je u prosjeku godišnje tiskao oko 1000 programa za maturane (**vidi prilog 3**). Programe bi slali poštom po srednjim školama, osobno odnosili u škole i predstavljali svoje aranžmane profesorima i učenicima ili ih nudili zainteresiranim učenicima koji bi dolazili u agenciju.

Aktivnosti koje je «OK tours» poduzimao kako bi poboljšao pristup svojim korisnicima bile su promocije u lokalnim glasilima - primjerice u Glasu Slavonije, Osječkom letku (**vidi prilog 4**), Osječkom domu, Burzi. Oglašavali se se na lokalnim radio postajama – na Slavonskom radiju, na Radio plusu, Gradskom radiju, te na TV-postaji - Televizija Slavonije i Baranje. Također su se oglašavali na uličnim panelima i u tramvaju na pomičnim trakama.

U vrijeme karnevala djelatnici «OK-toursa» bili su posebno kreativni. Kostimirani kao venecijanske krabulje šetali su gradom i nudili programe za karnevale (**vidi prilog 5**). Godine 1997. napunili su četiri autobusa za karneval u Veneciji. Iduće godine broj je bio nešto veći. Od 2000. godine, usprkos svim naporima nisu uspjevali napuniti niti jedan autobus. Bolje rečeno zajedničkom akcijom svih osječkih agencija uspjevalo se sakupiti interesenata za jedva jedan autobus.

Manuel je tvrdio: *«Godišnji iznos koji je «OK-tours» davao za promidžbu u 1999. godini iznosio je 30.000,00 kuna, godinu poslije - 15,000 kuna, a u 2001. godini taj je iznos bio oko 10.000 kuna.»*

Manuel je u proljeće 2001. proveo nekoliko dana sa glavnim urednikom francuskog vodiča «Guide du Routard»,<sup>25</sup> gospodinom Pierre Josse-om pokazujući mu znamenitosti Slavonije i Baranje. Rezultat toga je bio uvrštenje «OK-toursa» u taj vodič, kao jedine agencije u Slavoniji i Baranji. Tada im je gospodin Josse tvrdio: «Budite sigurni da ćete iduće godine imati barem 15-tak Francuza, koji će zahvaljujući pojavljivanju imena agencije doći k vama. Svake iduće godine taj će se broj povećavati.» To je rezultiralo u 2002. godini učestalim telefonskim pozivima iz inozemstva i dolaskom većeg broja Francuza u istočnu Hrvatsku i u «OK-tours».

<sup>25</sup> [www.routard.com](http://www.routard.com), 15.08.2002.

### 2.2.5 Prijevoznici

Daleko je lakše i jednostavnije poslovati ukoliko agencija ima svoj vozni park. Najvažniji konkurenti «OK-toursa» imaju svoja prijevozna sredstva. «Panturist» uz turističku agenciju ima i veliki vozni park, dok turističke agencije «Cetratours», «Majerline», «Ortran» i «Alphatours» imaju po dva do tri autobusa.

«OK-tours» je stupio u poslovni odnos gotovo sa svim privatnim profesionalnim prijevoznicima, iako intenzitet rada sa svima njima nije bio jednak. Mahom su to bili turistički autobusi sa klimom, videom i WC-om. Cijena po kilometru u 2002. godini iznosila je 6,50 kuna.

U početku svoga rada «OK» se vezao na prijevozničku tvrtku «Teleskop» i time je dobivao povoljniju cijenu kilometra. Cijena je bila regulirana ugovorom koji je sadržavao klauzulu o uvjetovanom broju godišnje prijeđenih kilometara. No, taj je uvjet bilo jako teško zadovoljiti.

Manuel je napomenuo: *»Sigurno je da prijevoznik ne spušta cijenu u žiži maturalnih putovanja tj. u periodu 25.08. do 10.09., ali već u zimskom periodu, kada je manji broj vožnji i ta cijena može biti niža«.*

Neizbježna ekonomska logika zahtijeva ekonomičnost i rentabilnost u poslovanju, a to je za prijevoznike značilo osigurati što više kilometara vožnje. Zbog toga su neke agencije uključile svoje autobuse u redovne autobusne linije u domaćem, ali i u međunarodnom prometu («Panturist» - Osijek, «App» - Požega, «Polet» - Vinkovci...)

Pojedini vlasnici autobusa, bez obzira na međusobnu povezanost ugovorom sa agencijom, da bi si namakli više posla često su vozili na «crno» i na taj su način «rušili regularnu cijenu». Bilo je slučajeva da se grupa javi «OK-toursu» i dobije cijenu od dogovorenih 6,50 kuna po kilometru. Nakon toga, predstavnik grupe obide i druge agencije i pokaže im dobivene ponude, zatim od tih agencija dobije još nižu cijenu po kilometru. Potom, direktno nazove prvotnog prijevoznika i on im spusti cijenu čak i do 40 posto. Na taj način je prijevoznik sam sebi rušio cijenu! Upravo takav način poslovanja je uništio agenciju «Alphatours»!

---

Na kraju predstavnik grupe nazove prijevozničko poduzeće «Tratinčica», koja ima stari, ali preuređen autobus, koji je spreman voziti i po 3 kune po kilometru!

Aranžmani toga tipa često su samo jednolični, jer ipak izostane profesionalnost koja se dobiva dugogodišnjim iskustvom u turističkom poslovanju, ali su ujedno i opasni - jer otežavaju poslovanje.

U organizaciji putovanja i izvršenja ugovora pojavljuje se velik broj davatelja usluga, stoga je zanimljivo pitanje odgovornosti u turističkoj djelatnosti.

U početku djelovanja «OK-toursa» jedan događaj ih je skoro stajao daljnjeg poslovanja. Jednoj shopping grupi pokradene su stvari iz autobusa za vrijeme boravka u Budimpešti.

Manuel je rekao: *« Agencija je najprije odgovorna za svoje radnje, ali pravna teorija i sudska praksa nemaju identične stavove o obimu te odgovornosti. Očekivali smo da će i prijevoznik solidarno participirati u nadoknadi štete, no on se u potpunosti oglušio. Smatrali smo da smo podjednako i zajednički odgovorni za nastalu štetu, ali je na koncu «OK» sam namirio sav traženi dug.*

*Mi smo dužni štitići interese naših stranaka i dužni smo obaviti povjereni nam posao! Svaki od oštećenika zahtijevao je oko 2.000 kuna, što je na grupu od 40 putnika bila znatna suma. Pregovorima smo sumu na kraju ipak uspjeli nešto spustiti, a sa oštećenicima smo se dogovorili da im obročno isplaćujemo dug. To nam je bila dobra škola i od tada smo se uvijek kod organiziranog putovanja osiguravali od rizika.»*

### **2.2.6 Kalkulacije turističkih aranžmana**

Posredovanje je suština poslovanja «OK-toursa». «OK- tours» sklapa poslove u ime i za račun putnika ili u svoje ime, a za računa putnika, ali i sam neposredno obavlja posredničku usluge u svoje ime i za svoj račun. Kao posrednik u prodaji, za obavljenju uslugu «OK» naplaćuje od izvršitelja usluge agencijsku proviziju.

«Ukoliko je u pitanju klasičan odnos među partnerima, u kojem agencija obavlja tradicionalnu ulogu posrednika, tada je njezina provizija oko 13%, što kod poslova u kojima sudjeluje i domaća i inozemna agencija zna da oko 10% otpada na inozemne agencije. Ako se radi o posebnim poslovnim odnosima, građenim i na posebnim poslovnim interesima

---

partnera, tada se provizija posebno ugovara i može iznositi mnogo više od 13%. U većini država provizija se regulira zakonskim propisima ili barem uzancama.»<sup>26</sup>

Osim posredništvom «OK» se bavi i organizacijom putovanja.

*«Kod kalkulacije moramo voditi računa o kojoj se ciljnoj grupi radi i moramo pretpostaviti kako će na našu kalkulaciju reagirati konkurencija»* - napomenuo je Davor. Cijena čini aranžman više ili manje atraktivnim za korisnike turističke usluge. «OK» neke svoje aranžmane prodaje posredstvom drugih organizacija, najčešće detaljističkih turističkih agencija - kao npr. posredstvom turističke agencije «ZOA» iz Požege. Na taj način osvajaju potencijalne klijente i proširuju si tržište.

Budući da stranke idu od agencije do agencije i skupljaju ponude, često je «OK-tours» dolazio do spoznaje da su neke od njih, radikalno snižavale cijenu čak i do granice rentabilnosti. Na taj način nije bilo moguće stvoriti dobit, a upitno je s kolikim gubitkom se poslovalo. Agencije često nude slične itinerere. Zbog zbivanja u okruženju «OK-tours» je morao poduzimati odgovarajuće aktivnosti, kako ne bi bio ugrožen njihov ukupni poslovni rezultat. To su bile intervencije tipa promjene sadržaja aranžmana ( najčešće skraćenje broja dana, smještaj grupe u jeftiniji hotel ili u hotel koji je dalje od centra grada) ili vrlo nepopularno - sniženje cijene aranžmana. Sve ove akcije su poduzimane u suglasnosti s kupcima - korisnicima turističkih usluga.

*«Naša osnovna poslovna preokupacija, naglašava Davor, sve se više i više svodi na ekonomiku putovanja, na neprekidno pronalaženje novih načina, kako bismo cijenu aranžmana što više približili kupovnoj moći potencijalnog tržišta. To nas prisiljava da radimo s niskim cijenama i malom maržom!»*

*«U agencijskom je poslovanju najskuplje prazno, a zakupljeno i ukalkulirano sjedište u autobusu – ističe Davor. Razlika zbog otkaza i smanjenog broja putnika često ide na naš teret, jer je vrlo nepopularno naknadno dizanje cijene strankama».*

---

<sup>26</sup> Vukonić, B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1997. str. 210.

Marija je napravila kalkulaciju za trodnevni boravak grupe od 45 osoba u Osijeku i okolici, koja izgleda ovako:

- Hotel Osijek	noćenje/doručak	220,00 kn
- Večera – restoran «Bastion»		80,00 kn
- Večera - restoran «Kormoran»		75,00 kn
- Ručak «Antin Stan» - Ivankovo		105,00 kn
- Ručak – restoran «Croatia» - Đakovo		95,00 kn
- Ulaznice – «Kopački rit», muzej Slavonije, pastuharna – Đakovo		70,00 kn
- Vodič - 170,00 kn x 3 dana : 45 osoba		

1. 2 noćenja / doručak x 180,33	=	360,66 kn
2. 2 večere	=	127,05 kn
3. 2 ručka	=	163,93 kn
4. ulaznice	=	57,38 kn
5. vodič	=	11,33 kn
		<hr/>
		720,35 kn
	provizija 10%	72,03 kn
		<hr/>
		792,38 kn
	PDV 22%	174,32 kn
		<hr/>
Cijene po osobi iznosi:		966,60 kn



---

### 2.3 OPIS PROBLEMA –MOŽE LI «OK-TOURS» ŽIVJETI OD POSREDNIŠTVA?

---

Posredništvo kao oblik rada «OK-toursa» u samoj je suštini njegove egzistencije. Velike turističke kuće drže najbolje tržišne pozicije - u segmentu hotelskog i privatnog smještaja. One redovito učestvuju na svim turističkim sajmovima i imaju alotmansku<sup>27</sup> prodaju. «OK-tours» ima subagenturu za «Generalturist», «Atlas» i «Kompas».

Da li suradnja sa velikim turističkim kućama ili ne ?

«OK-tours» je prodavao svoje aranžmane za ljeto 2002. godine (**vidi prilog 6**), ali je kao subagent prodavao i aranžmane «Kompasa», «Atlasa» i «Generalturista». Subagentura im je omogućavala da uz daleko manje uložene energije i rizika ostvare bolju zaradu, a ujedno se i diverzifikaciju od drugih agencija, koje su uglavnom nudile i prodavale vlastite aranžmane. Stranke su takvim načinom ponude bile zadovoljne, jer su u «OK-u» mogle dobiti sve programe na jednom mjestu i imati pregled ponuda svih većih agencija.

«Atlas» ih je stavio na svoj promotivni letak «Ljeto 2002. na Jadranu», koji je odaslan diljem cijele Hrvatske, kao kompetentnu agenciju u Slavoniji i Baranji, kojoj su se stranke po pitanju njihovih aranžmana mogle obratiti (**vidi prilog 7**).

«OK-tours» je veoma dobro prodavao i aranžmane «Kompasa». U 2000. prodano je dvadesetak posto više «Kompasovih» aranžmana u odnosu na 1999., a u 2002. to povećanje je iznosilo čak 40 posto.

«Atlas» je imao svoje predstavništvo u Zagrebu, te poslovnice u Varaždinu, Opatiji, Zadru, Šibeniku, Splitu, Makarskoj i Dubrovniku, ali ne i u Osijeku.

Suradnja sa «Generalturistom» bila je najčešća vezana za prodaju avio karata. «OK-tours» nije mogao samostalno prodavati karte, jer nije zadovoljavao uvjete IATA-e (Međunarodno udruženje zračnih prijevoznika).

---

<sup>27</sup> Dio hotelskog kapaciteta, kojeg izvršilac usluge daje na raspolaganje agenciji sa isključivim pravom prodaje usluga svojim kupcima

Prema uvjetima IATE, ukoliko agencija želi prodavati avio karte, mora imati minimum dvije osposobljene osobe za prodaju avio karata, koje imaju položene stručne ispite Croatia Airlinesa. Cijena<sup>28</sup> jednog avio-tečaja, kojeg organizira Croatia Airlines sa uključenim PDV-om u 2002. godini, je iznosila 4.500,00 kuna po osobi i po tečaju. Referent za avio karte mora imati završena dva tečaja - osnovni i napredni. Troškovi hotelskog smještaja u Zagrebu, za vrijeme školovanja, također idu na teret agencije.

Rezervaciju i prodaju avio karata najlakše je vršiti putem automatiziranog GDS (Globalnog distribucijskog sustava) AMADEUSA<sup>29</sup> (Amadeus Global Travel Distribution), čije je sjedište u Madridu. Amadeus je osnovan 1987. godine, potpuno operacionaliziran 1992. i predstavlja vodećeg svjetskog distributera informacija vezanih za putovanja. Godine 2002. bio je prisutan u preko 200 zemalja širom svijeta. On omogućuje globalne rezervacije i distribuciju proizvoda i usluga za preko 44.000 agencija u svijetu. Zahvaljujući Amadeus-u, moguće je rezervirati mjesto kod preko 500 avio prijevoznika, preko 50.000 hotela i 20.000 rent a car lokacija širom svijeta. Mjesečna cijena povremenog priključka na Amadeus iznosi 30 eura, a za non-stop priključak od 24 sata, cijena iznosi 2.500,00 kuna. Amadeusov tečaj – kojega djelatnici avio šaltera moraju proći, stoji 1.220,00 kuna.

Davor je rekao: *«Smatram da nam Amadeus ne bi bio isplativ, jer su neke osječke agencije imale taj program, ali se nisu uspjele probiti na avio tržište, pa su ga otkazale!»*

Prodaju avio karata «OK-tours» je obavljao preko «Generalturista». Godišnji broj prodanih avio karata u «OK-toursu» je bio cca. 50 komada, dok je taj broj u Generalturistu godišnje iznosio 2.500 – 3.000 komada<sup>30</sup>. U vrijeme boravka Međunarodnih mirovnih snaga UN-a, taj broj je iznosio impozantnih 8.000 komada! Doduše, «Generalturist» prodaje avio karte za sve klijente i poslovne partnere sa područja Osječko-baranjske i Vukovarsko-srijemske županije, a dio ostalih slavonskih županija «pokriva» turistička agencija «Atlantis»<sup>31</sup> iz Slavonskog Broda.

U «OK-toursu» su razmišljali o mogućnosti udruženja sa «Atlasom», «Kompasom» ili «Generalturistom».

Što bi time dobili, a što izgubili?

---

<sup>28</sup> Suzana Mandarić, Croatia Airlines, srpanj, 2002.

<sup>29</sup> [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com)

<sup>30</sup> Lidija Subotić, voditelj poslovnice Generalturist Osijek, navod, kolovoz, 2002.

<sup>31</sup> [www.atlantis-travel.hr](http://www.atlantis-travel.hr) 20.06.2002.

## 2.4 ISTOČNA HRVATSKA – TURISTIČKO RECEPTIVNO TRŽIŠTE

### 2.4.1 Dominantni privlačni čimbenici razvoja turizma

Postojeći turistički proizvod Slavonije i Baranje, u usporedbi sa ostalim dijelom Republike Hrvatske, karakterizira kvalitativna i kvantitativna inferiornost u odnosu na konkurentsko okruženje ostatka Hrvatske kao i susjednih nam zemalja. Pod turističkim proizvodom podrazumijeva se «sklop različitih skupina turističkih usluga što se u obliku sadržajnih cjelina nude na turističkom tržištu»<sup>32</sup>.

Turistička tržišna pozicija Slavonije i Baranje u posljednjih desetak godina ozbiljno se pogoršala i oslabila isključivo zbog izravnih i neizravnih posljedica rata. Uništeni su najreprezentativniji turistički objekti. Godine ratnih djelovanja ozbiljno su narušile image Slavonije i Baranje kao atraktivne destinacije. Bio je rat, ali do sada su u cijelosti poznata i označena minirana mjesta te nema nepoznanica i straha da «novi turisti» normalno dolaze.

««Novi turizam» traži odmor, oporavak, sportsku rekreaciju, zadovoljstvo ali i dokoličarsku edukaciju. «Novi turisti» žele saznati baš sve interesantne činjenice o kraju u koji su došli i o njegovim žiteljima, o geološkoj građi, o klimi, o vodama, o biljnom i životinjskom svijetu, o kulturno - povijesnoj baštini, o kulturnim i vjerskim ustanovama, o manifestacijama o poznatim ljudima te o kulturi života i rada mjesnog stanovništva».<sup>33</sup>

«Novi gosti» su spremni platiti više za ono što nije turistička konfekcija.

Istočna Hrvatska im u tom smislu ima što pokazati!

Samo na prvi pogled može se činiti da je slavonsko-baranjski prostor neatraktivan.

Nažalost, stanje turizma Istočne Hrvatske je nezadovoljavajuće i to prvenstveno zbog nasljeđa ratnih zbivanja, nepovoljnog gospodarskog okruženja te nedovoljnog istraživanja, planiranja i razvoja.

Za turizam Slavonije i Baranje (**vidi prilog 8 – karta Slavonije i Baranje**) možemo reći da je to turizam malih brojeva i turizam selektivnih vrsta.<sup>34</sup> Slavonija i Baranja nemaju turističke atrakcije poput velikih gradova, mora ili skijališta. Istočna Hrvatska ima mnogo

<sup>32</sup> [www.hrvatska21.hr/download/200201220000001](http://www.hrvatska21.hr/download/200201220000001) 20.08.2002

<sup>33</sup> Grgurovac, M.; Virč, Z: Gastronomija & turizam sjeverno-istočne Hrvatske, Vinkovci, 1999., str. 13.

<sup>34</sup> Materijali s predavanja (CD) – Ružić, D.: Poduzetništvo u ugostiteljstvu i turizmu

različitih, sitnih atraktivnosti i atrakcija, koje mogu postati interesantne turističke destinacije za određene segmente turista i selektivne vrste turizma.

Stoga je neophodno osmisliti slavonsko-baranjske posebnosti kao turistički proizvod. A ako ih nema, što nije točno, treba ih izmisliti. Treba kreirati nove sadržaje turističke ponude i turističkog proizvoda. Od svega što bi Slavonija i Baranja mogle pokazati svojim gostima koristi se samo mali dio.

*«Turizam Slavonije i Baranje trebalo bi repositionirati, što znači preoblikovati i unaprijediti postojeće turističke proizvode, te ulagati u nove, dosad neiskorištene turističke resurse», rekao je Manuel.*

Predstave s lokalnim plesovima, običajima, etnosela, vinske i gastroceste, biciklističke i pješačke ture... sve to mora biti pristupnije u istočno-hrvatskoj turističkoj ponudi.

Sasvim je sigurno da će u skoroj budućnosti ekološki osviješteni posjetitelji tražiti očuvane prirodne i socijalne resurse, kakve upravo ima istočna Slavonija. «Afirmirat će se kreativnost odmora, spontanost i individualni doživljaji, a zazirat će se od glomaznih kapaciteta i do sada uobičajenih shema odmora. Autentična iskustva gostiju povezivat će se s lokalnim ambijentom i užicima u izvornoj, no i znalački oplemenjenoj atmosferi u destinaciji. Pritom će i kreiranje vlastitog imagea destinacije biti od ključne važnosti».<sup>35</sup>

Manuel je konstatirao: *«Većina hrvatskih turističkih djelatnika na našoj obali se ponaša po modelu: znamo da je naša zemlja privlačna za odmor! Prošle godine je došlo mnogo turista! Kada dođu ove godine, platit će za isto 10% više! Turistima nije ponuđen ni odgovor zašto ići u Hrvatsku dok još nije sezona kupanja! Četrdeset godina odvlačena je naša turistička pozornost prema Jadranskom moru, gdje se nudio turistički proizvod zasnovan najčešće na "sun, sea, sand – 3S" (sunce, more, pijesak) konceptu<sup>36</sup>, a na kontinentalnu Hrvatsku se gotovo zaboravilo! »*

Slavonija i Baranja imaju preduvjete za razvoj mnogih vrsta turizma: zimskog i ljetnog, stacionarnog, izletničkog i tranzitnog, zdravstvenog, ekološkog, seoskog, đaćkog,

<sup>35</sup> Meler, M; Ružić, D.: Marketinški identitet turističkog proizvoda Republike Hrvatske, Referat sa simpozija

<sup>36</sup> Ružić, D.: Ugostiteljski marketing, CD

---

lovnog i ribolovnog, sportsko-rekreativnog, kulturno-edukativnog, kongresnog i vjerskog turizma.

Preduvjeti se u osnovi temelje na prirodno geografskim karakteristikama istočne Hrvatske i njenom položaju, na raznolikosti biljnog i životinjskog svijeta, prisutnosti voda tekućica i stajaćica prikladnih za ribolov, velikom broju atraktivnih šumskih predjela sa prostranim lovnim područjima s raznovrsnom divljači te sa Parkom prirode - Kopačkim ritom koji je bogat florom i faunom. Kopački rit pruža mogućnost za razvoj ekoturizma i fotosafarija za «promatrače ptica».

Istočna Hrvatska bogata je rijekama. Dunav, Drava, Sava, Ilova, Karašica, Orljava, Bosut, Vuka i druge bogate su ribom i osnova su za razvitak ribolovnog turizma.

Slavonija obiluje mnogobrojnim manjim jezerima i ribnjacima (Jelas polje, Našička Breznica, Petnja, Grudnja itd.), koji su osnova sportskog ribolova i dobre gastronomske ponude.

Što se zdravstvenog i rekreativnog turizma tiče u Istočnoj Hrvatskoj se nalaze Daruvarske toplice, Lipik i Bizovačke toplice koje imaju atraktivni Aquapolis.

Ovaj kraj bogat je kvalitetnim vinogradima i vinima – Kutjevo, Feričanci, Daruvar, Ilok, Vukovar, Belje itd. To potvrđuju i vinske ceste. Postoji već nekoliko destinacija gdje ljudi prodaju svoje vino u svome podrumu, svome gatoru,<sup>37</sup> u svome obiteljskom domaćinstvu.

Konji lipicaneri se uzgajaju u Đakovačkoj ergeli i u Lipiku, a «posavski konji» u Lonjskom i Mokrom polju. U Višćnjici kod Slatine nalazi se jedinstvena ergela arapskih konja.

Izletište Jankovac je područje zaštićeno kao park-šuma. Na Psunju se nalazi posebni rezervat – Muški bunar, a rezervat šumske vegetacije Sekulinačke planine kod Voćina.

Između Aljmaša i Erduta nalazi se krajolik lesnih uzvisina iznad Dunava, krajolik u čijem je središtu Sovsko jezero, te arboretum Lasinja kod Voćina.

---

<sup>37</sup> primjerice Mišika Geršmajer, vinar iz Suze, mjesta u Baranji

Što se kulturno-povijesnih spomenika i kulturno vjerskih ustanova istočne Hrvatske tiče, njihov broj i kvaliteta su imponantni i njihova turistička atraktivnost uopće nije upitna. Istočna Hrvatska obiluje kulturnim i vjerskim ustanovama, dvorcima i perivojima čija atraktivnost ne jenjava tijekom cijele godine

Od mnogih slavonskih i baranjskih svetišta treba spomenuti Aljmaš - kao poznato marijansko svetište, Voćin - kao poznato hodočasničko marijansko mjesto i kompleks Đakovačke biskupije, koji još uvijek nije dovoljno valoriziran u vjerskom turizmu Slavonije.

#### ***2.4.2 Park prirode - Kopački rit***

«Park prirode Kopački rit (**vidi prilog 9 – karta**) je jedno od najočuvanijih prirodnih poplavnih područja Dunava i Drave u Europi. Zauzimajući površinu od preko 23000 ha Kopački rit je mozaičkog izgleda u kojem dominiraju jezera, bare, prirodni kanali i fokovi, tršćaci i šume vrba, topola i hrasta lužnjaka».<sup>38</sup>

Osnovno ekološko obilježje ovom području daje dinamika plavljenja. Upravo o intenzitetu plavljenja ovisi izgled cijelog prostora. Kopačko jezero je polumjesečastog oblika, površine 200-250 hektara i dubine do 5 metara. Za vrijeme visokih vodostaja, to je najveće ritsko jezero. Sakadaško jezero, čija dubina u vrijeme visokih vodostaja iznosi 7-8 metara, najdublja je vodena depresija u ritu, koja je nastala nakon velike poplave 1926.godine. Hulovski kanal predstavlja izravnu vezu Kopačkog jezera i Dunava. Taj kanal je osnovna i najvažnija hidrološka veza između rita i Dunava, dok je Renovski kanal izravna vodena veza s Dravom.

Prirodni procesi plavljenja u Kopačkom ritu ovise o promjenama vodostaja Dunava i Drave. Takvi specifični morfološki i hidrološki uvjeti omogućavaju razvoj brojnog i raznolikog životinjskog svijeta, te je biološka raznolikost Kopačkog rita najvažnija ekološka vrijednost Parka. U ritu najveće površine prekriva vodena i močvarna vegetacija s mnogobrojnim zajednicama od kojih su najrasprostranjeniji tršćaci i zajednice visokih šaševa, koje ujedno i daju karakterističan ritski izgled. U ritu je do sada utvrđena nazočnost

---

<sup>38</sup> Mihaljević. M.: Održivo korištenje Parka prirode Kopački rit, 2002., str. 1

preko 400 vrsta beskralješnjaka, 55 vrsta sisavaca, 44 vrste riba, 285 vrsta ptica, 11 vrsta vodozemaca i 10 vrsta gmazova.<sup>39</sup>

Kopački rit, kao jedan od najočuvanijih međunarodno priznatih močvarnih ekosustava u Europi, ima velike potencijale za razvoj ekoturizma.

Zbog svega navedenog Kopački je rit proglašen Ramsarskim područjem<sup>40</sup> (svjetski zaštićeno područje) kao značajno močvarno i poplavno područje u svjetskim razmjerima.

Unutar Parka prirode nalazi se kompleks «Dvorac Tikveš» kojeg su u 19. stoljeću izgradili članovi obitelji Habsburg kao lovačku rezidenciju. Tijekom povijesti dvorci su bili rezidencijalno, lovačko središte poznato u europskim i svjetskim razmjerima. Oni su bili isključivo zatvorenog tipa, za goste dvora i vladare. Za vrijeme okupacije Baranje (1991 – 1998), kompleks je u potpunosti opljačkan, devastiran, a infrastruktura je uništena.

Javna ustanova Park prirode - Kopački rit je od 1999. godine odlukom Vlade Republike Hrvatske preuzela kompleks dvorca Tikveš na korištenje i upravljanje. Napravljen je program obnove cijelog kompleksa kao Europskog centra za okoliš (ECO) – što uključuje sadržaje vezane za zaštitu, istraživanje i monitoring prirode i okoliša; organizaciju, razmjenu i globalno povezivanje podataka o prirodi i okolišu; edukaciju o prirodi – škola u prirodi, terenska nastava, znanstveni i sručni simpoziji, turistički boravci u Parku prirode te kulturno–umjetnički sadržaji.

Još od vremena vladavine obitelji Habsburg najznačajnije gospodarske aktivnosti na području Kopačkog rita bili su lovstvo, šumarstvo, ribarstvo, poljoprivreda i turizam.

Tijekom domovinskog rata, Kopački rit se našao na liniji razgraničenja sukobljenih strana, koje su svoje linije utvrdili sa preko 130 poznatih minskih polja. Najveći dio minskih polja nalazi se u poplavnom močvarnom području, dok je manji dio uz pristupne ceste i naselja. Prema podacima Hrvatskog centra za razminiravanje iz 2001. godine na području Parka prirode postoji preko 10 km<sup>2</sup> minskih sumnjivih područja (**vidi prilog 10 - karta «Izvadak iz zemljovida miniranosti»**).

---

<sup>39</sup> [www.bilje.hr](http://www.bilje.hr)

<sup>39</sup> [www.bilje.hr/ekotur/smj2.htm](http://www.bilje.hr/ekotur/smj2.htm)

<sup>39</sup> [www.bilje.hr/ekotur/smj3.htm](http://www.bilje.hr/ekotur/smj3.htm)

<sup>39</sup> Mihaljević. M.: Održivo korištenje Parka prirode Kopački rit

<sup>40</sup> Ramsarskom konvencijom, 1993. godine

Broj posjetitelja Parka prirode - Kopačkog rita u 2001. godini iznosio je 4.500 osoba i taj broj se neprestano povećavao. U prijeratnom periodu taj se broj kretao oko 20.000 godišnje i mahom su to bili učenici. Javna ustanova Park prirode «Kopački rit», uz kvalitetnu promidžbu, koja će uključivati izradu i trajno ažuriranje Web stranice, izradu promidžbenih materijala s naglaskom na promidžbu ekoloških vrijednosti Parka prirode, te uz međunarodno znanstveno, stručno, edukativno i turističko povezivanje, očekuje dolazak većeg broja kvalitetnih turista koji će se vremenski duže zadržati na ovom području<sup>41</sup>.

Minska polja, osim stvarne opasnosti po kretanje osoba, djeluju vrlo negativno i psihološki na mogućnost dolaska individualnih posjetilaca ili organiziranih posjeta. Stoga to predstavlja veliku barijeru dolaska gostiju u Kopački rit.

«OK-tours» se nije angažirao na promoviranju Kopačkog rita.

### 2.4.3 Manifestacije u Istočnoj Hrvatskoj

Turistički djelatnici Turističke zajednice grada Belog Manastira, u ukupnu turističku ponudu Baranje nastoje uključiti i kulturni amaterizam, posebice kroz kulturno-turističku manifestaciju «Baranjski bećarac» (**vidi prilog 11**), koja se već tradicionalno održava svake godine početkom lipnja u Belom Manastiru. Ta se manifestacija treba podići na višu razinu prepoznatljivosti - poput «Đakovačkih vezova» ili «Vinkovačkih jeseni».

U Bilju su održana dva Etno sajma – u jesen 2000. i 2001., a organizaciju sajмова planiraju razvijati i dalje.

Folklorne, kulturne i sportske manifestacije posebno privlače turiste i posjetitelje.

Kulturne manifestacije u Slavoniji i Baranji su mnogobrojne, ali često upriličene na lokalnoj razini. Manifestacije su raspoređene tijekom cijele godine<sup>42</sup> (**vidi prilog 12**) kao npr. Šokačko sijelo (Županja – veljača), Otočko proljeće (Otok – svibanj), Festival hrvatske tamburaške glazbe (Osijek – svibanj), Festival glumca (Vinkovci – svibanj), Orahovačko

<sup>41</sup> Besim Mehić, direktor marketinga Javna ustanova Park prirode – Kopački rit, navod, svibanj 2002.

<sup>42</sup> Grgurovac, M; Virc, Z.: Gastronomija & Turizam sjevero-istočne Hrvatske, Privlačica -Vinkovci, Vinkovci 1999. str. 15.



proljeće (Orahovica), Brodsko kolo (Slavonski Brod – lipanj, Osječke ljetne noći (Osijek – lipanj, srpanj, kolovoz), Zlatne žice Slavonije (Požega, Đakovački vezovi (Đakovo – srpanj), Kup bijelog biserja Slavonije (konjička priredba – Ivanovci), Obžinkove slavnosti (češka žetvena svečanost – okolica Daruvara), Ljeto valpovačko (Valpovo), Miholjačko sijelo (Donji Miholjac), Vinkovačke jeseni (Vinkovci – rujan), Baranjski bečarac (Beli Manastir), Iločka berba grožđa (Ilok – rujan), Olimpijada starih sportova (Brođanci – kolovoz), Dani Milka Kelemena (Slatina – glazbena manifestacija), U svijetu bajki Ivane Brlić Mažuranić (Slavonski Brod – travanj i svibanj). Osim navedenih manifestacija u Osječko-baranjskoj županiji održavaju se i druge manifestacije (**vidi prilog 13**) i posebni programi (**vidi prilog 14**).

Uloga «OK-toursa» u promoviranju tih manifestacija je bila neznatna.

#### ***2.4.4 Smještajni kapaciteti u Slavonsko-baranjskoj županiji***

Broj gostiju u Osječko-baranjskoj županiji u 1999. godini<sup>43</sup> iznosio je 42 919, u 2000. je zabilježeno povećanje gostiju za 6%, a 2001. povećanje je iznosilo 16,5 % u odnosu na 1999. godinu (**vidi prilog 15**).

Osim u Osijeku, u Osječko-baranjskoj županiji moguće je smjestiti goste u Našicama u hotelu «Park», u Donjem Miholjcu u hotelu «Borik», u Đakovu u hotelu «Blaža», te u motelima «Čepin» i «Zelenkrov» u Čepinu, motelu «Ana» u Piškorevcima i motelu «Žad» u Belišću.

Pored smještaja u postojeća tri hotela (Osijek, Central i Mursa),<sup>44</sup> sve do ožujka 2002. grad Osijek nije imao niti jedan krevet u privatnom smještaju. Na taj način je spadao među rijetke velike gradove u Hrvatskoj koji nisu imali organizirani privatni smještaj. Zbog toga je Manuel odlučio da njihova agencija preuzme inicijativu za osnivanje privatnog smještaja. «*Smatrali smo da bi se smještaj u Osijeku trebao bazirati na kvalitetnom privatnom smještaju i manjim obiteljskom hotelima*», rekla je Doris.

<sup>43</sup> Priopćenje 4.4.2/11./2000 First Release

<sup>44</sup> [www.tel.hr/tzosijek/Vodic/hotel.htm](http://www.tel.hr/tzosijek/Vodic/hotel.htm)

Potencijalnim izdavateljima soba djelatnici «OK-toursa» pomogli su oko ishodovanja dokumentacije i dobivanja kategorizacije (**vidi prilog 16**). Agencija «OK-tours» posreduje kod 15 obitelji, u užem i širem dijelu grada. To znači da je Osijek zahvaljujući entuzijazmu djelatnika «OK-toursa» dobio oko pedesetak kreveta u privatnom smještaju.

U lipnju 2002. godine cijena noćenja u privatnom smještaju iznosila je u 136,00 kuna.

Građani Baranje ulažu velike nade u razvoj kontinentalnog seoskog turizma.

Glavni prirodni resurs Osječko-baranjske županije je Kopački rit.<sup>45</sup> Općina Bilje,<sup>46</sup> zahvaljujući blizini Parka prirode i očuvanja seoskih običaja i arhitekture, cjelokupan razvoj temelji na razvoju seoskog (ruralnog) turizma (**vidi prilog 17**).

Prva obitelj koja se počela baviti privatnim smještajem u Bilju je obitelj Sklepić,<sup>47</sup> a njih su slijedili Snježana i Milan Galić<sup>48</sup> (**vidi prilog 18**). Oni su uredili tri dvokrevetne (3/2) sobe u potkrovlju, u koje su po potrebi dodavali i pomoćni ležaj. Ponudu su upotpunjavali posjetom privatnoj ergeli konja uz mogućnost jahanja pod stručnim nadzorom, ribolovom na privatnom ribnjaku i vožnjom starom kočijom.

»Moramo napraviti da nam gost ne ode bez nezaboravna doživljaja ili uspomene. Stoga treba turistu promaknuti od promatrača u aktivnog sudionika; bilo izrežirana događaja, bilo nekog tečaja pa i izrade suvenira. Turistima treba dopustiti da zavitre u živote domaćina i da sretnu istomišljenike.»<sup>49</sup>

Galići su krenuli u posao sa 20 posto gotovine, a ostatak su namirili prodajom novog osobnog automobila.

Osim već spomenutih kao iznajmljivači privatnih soba do svibnja 2002. bile su registrirane obitelji Crvendać i Bagarić.

---

<sup>45</sup> <http://www.bilje.hr/ekotur/gas.htm>

<sup>46</sup> [www.bilje.hr](http://www.bilje.hr)

<sup>47</sup> [www.bilje.hr/ekotur/smj2.htm](http://www.bilje.hr/ekotur/smj2.htm)

<sup>48</sup> [www.bilje.hr/ekotur/smj3.htm](http://www.bilje.hr/ekotur/smj3.htm)

<sup>49</sup> Snježana Galić, vlasnica privatnog smještaja u Bilju, navod, svibanj, 2002.

Prema podacima dobivenim u Općini Bilje<sup>50</sup>, evidencija broja posjetitelja (domaćih i stranih) i broja noćenja počela je u travnju 2001. godine. Tada je registrirano ukupno 200 posjetitelja, dok je za prvih šest mjeseci 2002. godine taj broj već premašen (**vidi prilog 19**).

Oplemenjenje turističke ponude Bilja planira se postići izgradnjom etno sela, izgradnjom rekreacionog centra na staroj Dravi, izgradnjom biciklističke staze od Osijeka do Bilja, farmom konja i privatnim ribnjakom.

#### 2.4.5 Lovni turizam i baranjska lovišta

«Slavonija i Baranja bogata šumama (302.532 ha ili 27,3% od ukupnih površina), močvarama i ritovima idealno je područje za razvoj organiziranog lovstva...»<sup>51</sup>

Na području Republike Hrvatske u 1999. godini potpisano je 66 ugovora o zakupu lovišta na 10 godina i 37 ugovora o davanju koncesije prava lova na 30 godina, tj. potpisano je ukupno 103 ugovora za zakupce i koncesionare na 103 lovišta u državnom vlasništvu.<sup>52</sup>

Na području Osječko-baranjske županije 2002. godine postojala su 83 zajednička lovišta, te 16 državnih lovišta i 6 uzgajališta divljači.<sup>53</sup> (**vidi prilog 20**).

Eugen Savojski<sup>54</sup> je od 1697. bio vlasnik tih prostora, a od 1784. do 1920. gospodarenje preuzima dinastija Habsburg. Od 1920. godine Baranja je u sastavu Kraljevine SHS sve do jeseni 1944. godine. Tada Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva FNRJ rješava pitanje daljnjeg opstanka dobra «Belje». LŠG «Jelen» sa sjedištem u Beogradu gospodarilo je baranjskim lovištima od 1959. godine sve do ustrojstva Republike Hrvatske, kada je baranjski dio lovišta stavljen pod upravu J.P. «Hrvatske šume» - Uprava šuma Osijek.

Lovišta u Baranji stoljećima su bila glasovita u Europi i u cijelom svijetu kao oaze lovstva, a tome u prilog govore posjete mnogih stranih gostiju: Franjo Josip I i njegov sin prijestolonasljednik Rudolf, carev nećak prijestolonasljednik Franjo Ferdinand, španjolski kralj Alfons XII i njegov sin Alfons XIII, kralj Pruske i car Njemačke – Vilim II i drugi.

<sup>50</sup> [www.bilje.hr](http://www.bilje.hr) ili zeljko-heimer-fame.from.hr/hrvat/hr-os2.html

<sup>51</sup> Grgurovac, M; Virc, Z.: Gastronomija & Turizam sjevero-istočne Hrvatske, Privlačica -Vinkovci, Vinkovci, 1999. str. 30.

<sup>52</sup> <http://www.vjesnik.com/html/1999/08/24/clanak.asp?r=gos&c=2>

<sup>53</sup> Informacija o stanju u lovstvu, Osječko baranjska županija, 2001. str. 2

<sup>54</sup> [www.agria.hr/lov.htm](http://www.agria.hr/lov.htm)

Za vrijeme Jugoslavije (1945.–1991.) česti gosti tadašnjeg predsjednika – Tita, u baranjskim lovištima su bili – Nikita Hruščov, Leonid Brežnjev, Nicolae Ceausescu, Erich Hohnecker, feldmaršal Bernard Montgomery, iranski šah Mohamed Reza Pahlavi, nobelovac Lavoslav Ružička i francuski istraživač mora Yves Jacques Cousteau te mnogi drugi dužnosnici, znanstvenici i javne osobe.

Brojno stanje divljači se neprestano povećavalo. Do 1785. brojnost divljači bila je mala. Godišnji odstrel u periodu od 1785. do 1875. bio je svega 10 grla. Godine 1895. godišnji odstrel jelenske divljači je bio 415 grla, dok je 2000. bio oko 500 grla. Do 1991. brojno stanje jelenske divljači u Baranji bilo je 3000 grla i 4000 divljih svinja.

U baranjskim lovištima lovcima se nudi:

- organizirani pojedinačni lov na jelena, srnu i vepra
- skupni lov s prigodom na divlje svinje na otvorenom lovištu
- lov lukom i strijelom u ograđenom dijelu lovišta.

Odstrel divljači se plaća prema vrijednosti trofeja ocijenjenoga u točkama, izračunatim prema međunarodnim formulama CIC-a<sup>55</sup>.

Vrijeme ratne okupacije (1991.–1998.) uzrokovalo je smanjenje fonda krupne divljači, te je dovelo do migracije dijela životinjske populacije i isključilo aktivnosti lovnog turizma.

Beljsko lovište i Kopački rit oduvijek su tretirani kao državno lovište koje se nije približavalo građanima. Vlasnika objekta nikada nije zanimalo prihod koji bi se ostvario od turističkih posjeta.

Baranja ima nekoliko lovačkih kuća. Jedna lovačka kuća nalazi se u 3000 ha velikom lovištu «Haljevo» i «Koha-Kozarac», koje je zakupljeno je od strane poduzeća Agria d.o.o. na rok od 10 godina.<sup>56</sup> To je jedino utočište divljači zimi.

Po riječima upravitelja Hrvatskih šuma - Uprave šuma Osijek, Pavla Vratarića, prijeratni godišnji devizni priljev Javnog poduzeća Hrvatske šume od lovnog turizma u

---

<sup>55</sup> <http://www.agria.hr/lov.htm>

<sup>56</sup> <http://www.agria.hr/lov.htm>

---

Baranji bio je tri milijuna njemačkih maraka, a cilj je takav devizni priljev vratiti nakon obnove lovnog gospodarstva, opustošenih šuma i zgrada do 2003. (**vidi prilog 21**).

Hrvatske šume u svom vlasništvu imaju lovačku kuću u Kondriću, koja je ušla u uporabu 1996. godine. Ona je bila internog karaktera tj. nije bila otvorenog tipa i služila je isključivo za djelatnike Hrvatskih šuma.

Lovačke kuće Kondrić, Monjoroš i Zlatna greda raspolažu visokim standardima smještaja.

Statističko praćenje posjećenosti gostiju u Hrvatskim šumama vodi se od siječnja 2001. godine (**vidi prilog 22**).

Lovni turizam je izuzetno profitabilna i unosna grana turizma, ali isto tako, to je grana koja traži veliku stručnost. Prije rata lovačkim turizmom se intenzivno bavio «Generalturist». Neposredno nakon rata, ta vrsta turizma je, iz razumljivih razloga, bila potpuno zanemarena. Do sada su u potpunosti poznata i označena sumnjiva i minirana područja. Lovci se polako počinju vraćati u baranjska i slavonska lovišta. Taj dolazak je za sada neorganiziran. Za lovni turizam Slavonije i Baranje je karakteristično da ima puno malih lovišta, te da vlasnici pojedinačno gotovo da ne mogu ništa značajno napraviti. Stoga se trebaju udružiti i zajednički nastupati i predstavljati se na sajmovima.

U «OK-toursu» smatraju da bi se trebali toj grani turizma više posvetiti. Manuel je u pregovorima radi zajedničke suradnje sa gospodinom Pavom Balatincem vlasnikom lovišta «Troga» u Gajiću (**vidi prilog 23**), a plan mu je stupiti u pregovore i s ostalim vlasnicima lovišta.

#### ***2.4.6 Nautički turizam na Dravi i Dunavu***

Hrvatska ima Dunav koji povezuje Beč, Bratislavu i Budimpeštu. Problem je taj što u Hrvatskoj postoji samo jedna putnička iskrajna rampa - u Vukovaru. Dunav protječe kroz Hrvatsku isto koliko kroz turistički dio Mađarske. «Putnička rampa može biti kod Batine, gdje je Zeleni otok, Draž, Zmajevac – znači, ti potencijali spavaju i čekaju nekoga da ih probudi»<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Miroslav Varga, pročelnik agencije za razvoj, svibanj, 2002.

U 2001. je otvoren plovni put Dunavom i Dravom. Plovnost Dunava je osigurana do Crnog mora, jer su raskršteni ostaci mostova koji su bili srušeni tijekom rata. Time Dunav postaje ozbiljnom rutom za plovidbu luksuznih brodova iz Beča, ali i ostatka Europe (**vidi prilog 24**).

Manuel je konstatirao: *»Mađarske i naše agencije mogu se povezati i mogu raditi na tome da dobijemo prve turiste - iz unutrašnjosti Hrvatske i iz Mađarske! Treba raditi na tome da taj plovni put također da svoj udjel u ukupnom razvitku slavonsko-baranjskog turizma!«*

Jedna od velikih barijera dolaska gostiju je miniranost toga područja. Stoga treba razminirati barem uži prostor oko onih destinacija koje su interesantne (Zeleni otok, Tikveški dvorac i okoliš dvorca).

#### **2.4.7 Mine u Slavoniji i Baranji**

Od početka rata pa sve do 1998. godine, gotovo polovina teritorija Osječko-baranjske županije nije bila pod vlašću hrvatske države. Mirna reintegracija okupiranih dijelova hrvatskoga podunavlja izvršena je 15. siječnja 1998. godine. Tada je prestao mandat UNTAES-a (United Nations Transitional Administration for Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium).

Za vrijeme oružanih sukoba na području RH i napadači i branitelji koristili su mine (**vidi prilog 10 – karta «Izvadak iz zemljovida miniranosti»**). U Osječko-baranjskoj županiji postavljeno je 1046 minskih polja sa 21970 protupješadijske i 28825 protuoklopne mine<sup>58</sup>. Mine su postavljene na bivšim crtama bojišnice, te uz državnu granicu prema Mađarskoj, Bosni i Hercegovini i SR jugoslaviji. Pored mina veliku opasnost predstavljaju i neeksplozirana ubojna sredstva.

Do 2002. godine velik su problem predstavljala minska polja koja nisu bila označena, odnosno što podaci o njima nisu uvijek bili dosljedni i točni. Za određeni broj mina nije bila poznata lokacija, nedostajala je evidencija ili su pod utjecajem vremena i

<sup>58</sup> prema podacima Hrvatskog centra za razminiravanje

erozije promijenile mjesto. Osim mina velik je problem bio i znatan broj neeksplodiranih ubojnih sredstava.

U 2002. godini izrađeni su županijski planovi protuminskog djelovanja, u sklopu kojih je izvršeno detaljno opće izviđanje svih minski sumnjivih i miniranih površina, a sve u cilju njihove daljnje redukcije.

«Rat je takvo stanje koje zaustavlja ili ograničava turističke tokove usmjerene prema područjima gdje se vode ratni sukobi. Zbog toga se trajno poboljšanje takvog stanja objektivno može očekivati jedino prestankom rata. Rat se marketinškim akcijama ne može zaustaviti, ali se mogu smanjiti, pa čak i minimizirati štete koje je rat izazvao u turizmu. Tako je i s hrvatskim turizmom<sup>59</sup>.»

## **2.5 IDEJE ZA BUDUĆNOST**

*«Uvidjeli smo da je budućnost našeg poslovanja u pružanju što kompleksnijih usluga, zaokruženih turističkih aranžmana, u potpunom izvođenju - u svoje ime i za svoj račun! Mi samo posređujemo i takav način rada guši našu kreativnost!»* – tvrdio je Manuel, te je planirao obogaćenu postojeću turističku ponudu, ponuditi putem novog kanala distribucije - putem Interneta. *«Želim da osposobimo virtualnu turističku agenciju tj. on-line agenciju»* - rekao je Manuel.

To je značilo da je planirao postojeće i nove, - individualne i grupne aranžmane ponuditi novim tržištima, putem novog kanala distribucije i na taj način se direktno uključiti na globalno tržište.

Preostali partneri nisu mu po tom pitanju dali apsolutnu podršku, pošto su smatrali da za to još nije došlo pravo vrijeme, da je u Hrvatskoj premalo korisnika koji aktivno, svakodnevno koriste Internet, te da je virtualna agencija odviše skupa investicija kojoj se u tom periodu nisu trebali izlagati. Davor Brkić je rekao da «OK» nema niti opseg poslovanja niti dovoljno financijskih sredstava koji bi bili preduvjet za uvođenje virtualne agencije.

---

<sup>59</sup> Vukonić, B.: Marketing u ratnim prilikama i za ratne prilike, Turizam, 9-10/1993, str. 192.

Manuel je na to dodao: «*Ne slažem se s vama, jer do kraja 2002. godine prema podacima IDC-a (The Internet Market in Croatia 2001. – 2006.) u Hrvatskoj se očekuje 789.000 korisnika Interneta,<sup>60</sup> što predstavlja povećanje od 52 % u odnosu na 2001. godinu (vidi prilog 25). Broj korisnika Interneta rapidno raste! Pogledajte samo rezultate Bug OnLine –ankete, (vidi prilog broj 26) koja je provedena na uzorku od 99 ispitanika, gdje je vidljivo da je prilikom planiranja ljetovanja u 2002. godini 61 posto ispitanika naše zemlje koristilo turističke informacije s Interneta! Isto tako 8,8 posto osoba<sup>61</sup> koje su došle na ljetovanje u Hrvatsku koristile su Internet kao sredstvo informacija o našoj zemji! (vidi prilog 27).*»

«*Ja na to ulaganje gledam kao na investiciju u – sutra! To će za nas biti najjeftinija reklama 24 sata na dan, sedam dana u tjednu, 365 dana u godini! Internet je medij čija je prednost otvorenost, mogućnost promidžbe, trgovanja, komuniciranja i novi način oglašavanja. On omogućuje izravni kontakt s davateljem informacija. Smatram da će «OK» uspjet preživjeti jedino ako svoje usluge usavrši i proširi, te ih ponudi i na stranim tržištima, a budući da nemamo novca za promociju, Internet je jedino što nam preostaje! Biti nazočan na Internetu nije danas samo trend, već je to nužnost i uvjet bez kojeg nema uspjeha! – rekao je Manuel.*»

D. Ružić konstatira da «Web nazočnost gospodarskih subjekata nije stvar prestiža već sastavni dio reputacije i ozbiljnosti tvrtke.»<sup>62</sup>

Za pretpostaviti je da u skoroj budućnosti mnogi ljudi neće vidjeti razlog za posjetu turističkoj agenciji!

Internet kao izvor informacija više od prosjeka koriste turisti na manjim emitivnim tržištima (Britanci 28%, Nizozemci 22%, Poljaci 15% i Slovaci 13%), a ispod prosjeka od 9% na najvećim tržištima (Njemačka, Italija, Slovenija, Češka, Austrija, Hrvatska. Informiranje turista putem Interneta na svim tržištima je u porastu, a 2001. godine 6 puta je više nego 1997.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> [www.itcenter.hr/dinotrmj.asp](http://www.itcenter.hr/dinotrmj.asp) 01.07.2002

<sup>61</sup> Tomas 2001.

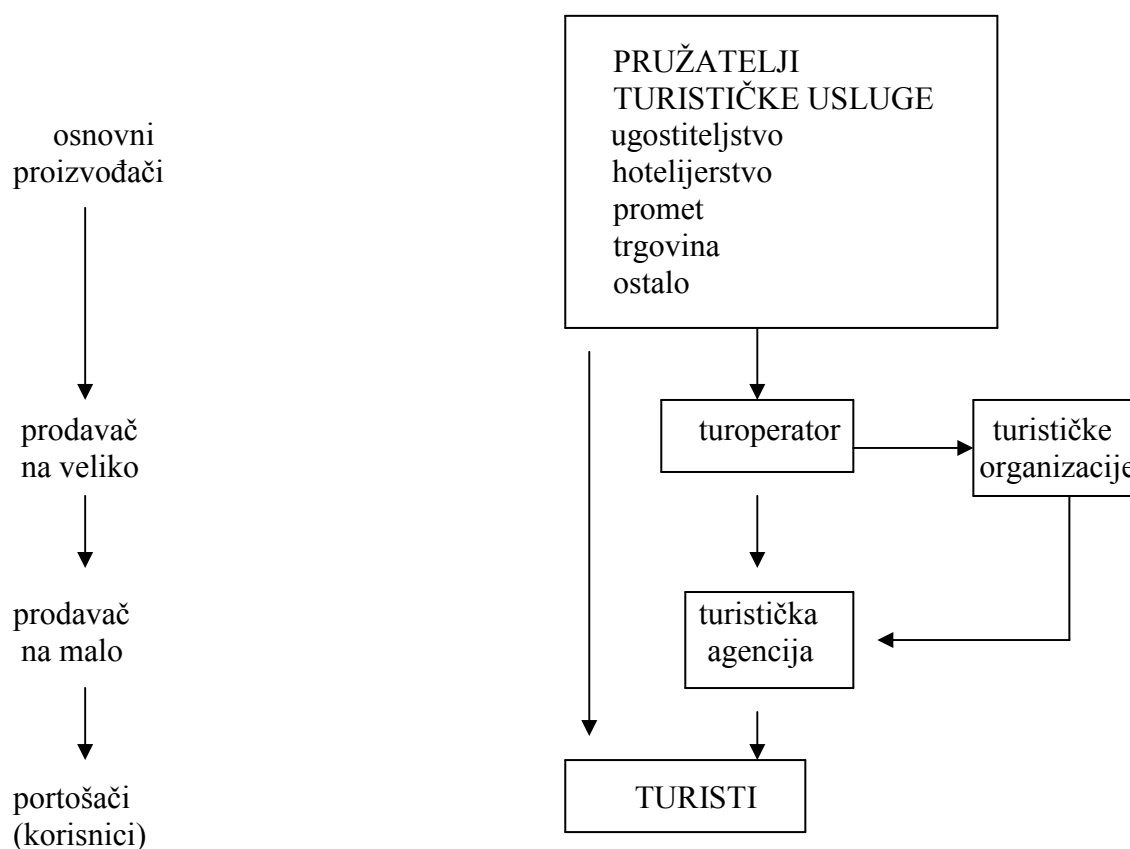
<sup>62</sup> Ružić, D.: Marketinške mogućnosti Interneta, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2000., str. 146

<sup>63</sup> Izvor: TOMAS 2001



To je Manuelu dalo uporište za insistiranje: «Pogledajte što rade najpoznatije online agencije:<sup>64</sup> *Expedia.com*,<sup>65</sup> *Priceline.com*,<sup>66</sup> *TravelDirect.com*,<sup>67</sup> *Travelocity.com*,<sup>68</sup> *Southwest vacatios*,<sup>69</sup> i *Yahoo travel*.<sup>70</sup> Agencije poput *cheaptickets.com*<sup>71</sup> i *onetravel.com* fizički postoje samo na Webu<sup>72</sup>. Nestaju posrednici, a prodaja ide direktno od proizvođača do korisnika (vidi shemu Jost Krippendorf). Turističke agencije pretvaraju se u turističke gospodarske organizacije koje pomalo napuštaju oblike i metode klasičnog agencijskog, dakle posredničkog poslovanja.»

### Shema organizacije prodaje u turizmu<sup>73</sup>



<sup>64</sup> <http://www.scsr.nevada.edu/~nballard/tour.html>

<sup>65</sup> [www.expedia.com](http://www.expedia.com) 20.08.2002.

<sup>66</sup> [www.priceline.com](http://www.priceline.com) 20.08.2002.

<sup>67</sup> [www.traveldirect.com](http://www.traveldirect.com) 20.08.2002.

<sup>68</sup> [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com) 20.08.2002.

<sup>69</sup> <http://www.swvacations.com> 20.08.2002.

<sup>70</sup> [www.travel.yahoo.com](http://www.travel.yahoo.com) 20.08.2002.

<sup>71</sup> <http://new.cheaptickets.com> 25.08.2002.

<sup>72</sup> Poslovni tjednik br. 15, Zagreb, 25.06.2002.

<sup>73</sup> Vukonić.B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1997., str. 57, Shema je izrađena prema Jost Krippendorf, Marketing et tourisme, Lang und Cie, Berne, 1971., str. 126, i prema referatu Waltera Hunzikera, Tourism Publicity Campaigns, održanom na 23. kongresu AIEST, Villach, 1973., objavljeno u: «Tourisme et marketing», Gurten Verlag, erne, 1973., str. 91.

Manuel je nastavio: «*Moramo biti svjesni da, avionske karte i hotelske rezervacije nisu proizvodi koji neophodno moraju biti fizički dostavljeni. Sve se to može vrlo jednostavno obaviti on-line putem (vidi prilog 28). Ukoliko putnik baš preferira tradicionalnu papirnatu avionsku kartu, ona će mu biti uz mali trošak dostavljena poštom*».

Do 2002. godine većina prihoda «OK-toursa» bila je ostvarena putem emitivne prodaje za vrijeme ljetnih mjeseci – što od individualaca, što od grupa. Dakle, Manuelov cilj je bio povećanje prihoda tijekom cijele godine kao i stvaranje prihoda od receptivne prodaje.

«Receptivno obilježje nekoj zemlji u turizmu daju povoljne mogućnosti za razvoj boravišnog turizma, a zatim i mogućnosti za druge oblike turističkog prometa. Teorija turizma pod pojmom «turistička receptiva» razumijeva postojanje određenih faktora koji uvjetuju i omogućuju razvoj turizma u jednom području, bez obzira na njegove prostorne granice. Osnovni faktori koji određuju receptivni karakter takvog područja (zemlje) jesu karakteristike prirodnih resursa, povijesno-kulturne baštine, drugih društvenih ili privrednih aktivnost, prometne pristupačnosti, odnosno povezanosti i demografske strukture stanovništva. Pod receptivnim poslovanjem agencije razumijevaju se sve aktivnosti agencije usmjerene na «pribavljanje» turista iz inozemnih tržišta u receptivna turistička područja (pretežno zemlje u kojoj je sjedište agencije, odnosno u kojoj agencija neposredno obavlja svoju aktivnost), kao i aktivnost pružanja različitih usluga za vrijeme boravka u mjestu njihovog turističkog cilja.»<sup>74</sup>

Agencije receptivnog tipa svoju djelatnost usmjeravaju na poslovanje s inozemnim potrošačima, što znači da takvim potrošačima organiziraju primanje i boravak u zemlji nuditelja.

Doris je rekla: «*Istočna Hrvatska posjeduje resurse koji su atraktivni tijekom cijele godine, kao primjerice Kopački rit, koji je po bogatstvu flore i faune na drugom mjestu u Europi, odmah iza delte Dunava. Istočna Hrvatska ima Bizovačke toplice,<sup>75</sup> Daruvarske toplice<sup>76</sup> i Lipik<sup>77</sup> te brojna lovišta.*»

Manuel je upravo tu vidio mogućnost za proširenje poslovanja na cyber prostor i pridobivanja podrške svojih kolega.

<sup>74</sup> Vukonić, B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zgreb, 1997., str. 113.

<sup>75</sup> [www.bizovacke-toplice.hr](http://www.bizovacke-toplice.hr) 22.07.2002.

<sup>76</sup> [www.daruvar.hr/toplice.html](http://www.daruvar.hr/toplice.html) 22.07.2002.

<sup>77</sup> <http://lipik.tripod.com> 22.07.2002.

---

Internet izaziva svojevrsnu tržišnu revoluciju i pojavu potpuno novih pojmova.<sup>78</sup>

- tržište u novoj dimenziji - *cyberspace*,
- korporacije budućnosti - *cybercorp*,
- elektronički novac - *cybercash*,

Danas, kada se govori o Internetu i World Wide Webu u terminologiji se vrlo često koristi izraz *cyberspace*. Termin je prvi počeo rabiti početkom osamdesetih, mladi Kanađanin, pisac znanstveno-fantastičnih priča - William Gibson. On je promatrao igrače video igrara i primijetio je da se oni toliko uživljavaju u tu igru da praktički vjeruju da je sve ono što se događa na ekranu istina i stvarnost. Gibson je prostor iza ekrana nazvao *cyberspace*, odnosno kibernetički prostor.<sup>79</sup>

Prema McCannu<sup>80</sup> cyber - igrači (Cyber-players), a onda isto tako i turistički cyber-turizam – sudionici, su definirani kao pojedinci ili poduzeća koja nude prave, u ovom slučaju, turističke proizvode i usluge, ali koji originalno ne dolaze iz tradicionalnih turističkih sektora. Takvi poduzetnici primjetili su priliku koju nudi Web tehnologija i zauzeli su dio elektroničkog poslovanja turističke industrije.

*«Do sada se niti jedna agencija nije angažirala da na Internetu promovira ovaj dio kontinentalne Hrvatske», rekao je Manuel, te je pojasnio: »Projekti vezani za kontinentalni pojas bili su nekreativni i sadržajno siromašni. Turistima treba prije svega omogućit – odmor i zabavu! Treba kreirati nove sadržaje turističke ponude i turističkog proizvoda. Turizam je hrvatska stvarnost i pokretač niza gospodarskih grana. Kako ga mi pozicioniramo tako će nam koristiti i donositi.»*

---

<sup>78</sup> Bilješke sa predavanja, dr. Ružića, "Poduzetništvo u ugostiteljstvu i turizmu"

<sup>79</sup> Sušan, D.-Petric, D: Velika knjiga o World Wide Webu, Znak, Zagreb, 1996., str. 483.

<sup>80</sup> McCann. John.M.: Technology Cyber Trends, Fugua School of Business, Duke University, [www.duke.edu/~mccann.cyb-quot.htm](http://www.duke.edu/~mccann.cyb-quot.htm)

---

## 2.6 [WWW.OK-TOURS.HR](http://www.ok-tours.hr): ARGUMENTI I DILEME

---

Krajem 2001. godine. «OK-tours» se odlučio prezentirati na Internetu putem svoje Web stranice.

Bilo je nekako «u modi» imati svoju stranicu, te su i oni odlučili da je naprave. O njenom održavanju i ažuriranju nisu baš vodili puno brige, te je često bivala zastarjela.

Internet je spoj različitih mreža računala u jedinstvenu svjetsku računalnu mrežu koja nudi velik broj informacijskih i komunikacijskih usluga. Danas je Internet temeljno sredstvo komunikacije za pojedince, grupe i poslovne subjekte. World Wide Web (WWW) je usluga koja omogućuje prijenos teksta, slike, zvuka i animacije putem Interneta kao i izvođenje aplikacija na udaljenim hostovima. Danas sve veću primjenu WWW pronalazi u informatičkom marketingu, komunikacijama i općenito elektronskom poslovanju. Na taj način «OK-tours» može jeftino prezentirati svoje usluge svim korisnicima Interneta širom svijeta i komunicirati sa svojim poslovnim partnerima u zemlji i inozemstvu».

Prezentacija «OK- toursa» na Internetu je na «površinskoj» razini, što znači da su dani osnovni podaci o agenciji i pregled aktualnosti koje se u tom trenutku nude – zimi zimovanja, ljeti - aktualna ljetovanja. Manuel je konstatirao: *«Naša Web stranica bi trebala istodobno predstavljati i naš novi promocijski medij, jer se pored ostalog, na našoj Web stranici najčešće nalaze informacije o «OK-toursu» i njegovim uslugama. Ali, mi taj medij još uvijek ne koristimo dovoljno!»*.

Ujedno su na početnoj stranici (engl. Home page) prikazane i druge aktualnosti – kao primjerice putovanje za Pariz ili Rim. Na taj način se, čim se netko spoji, vidi što se trenutno aktualno nudi na njihovoj stranici.

Postoji stranica AKCIJA, na kojoj se nude aranžmani - čija je cijena spuštena, zatim stalna stranica MATURALCI – na kojoj su dane ponude sa destinacijama i cijenama za maturalne ekskurzije. Time je pružena mogućnost da se korisnici, bez dolaska u agenciju, informiraju o ponudi za maturalne ekskurzije. Ukoliko su zainteresirani, omogućeno im je da preko Weba pošalju upit «OK- toursu».

Server koji distribuirao podatke i na kojeg je «OK-tours» priključen, smješten je u Americi, tako da je vrlo brzo dostupan. Zbog građe Interneta, u kojoj je svejedno gdje se poslužitelj fizički nalazi, Web prostor jednostavno je unajmiti i u inozemstvu.

Što se tiče pretraživača, «OK-tours» je prisutan na Googleu i Yahoou, ali je plan uvrštenje i na dodatne pretraživače kao npr. Alta Vistu.

«OK-toursu» se znalo često dogoditi da imaju zastarjelu - neažurnu stranicu (**vidi prilog 29**). Smatrali su da nitko na njihovu stranicu i ne dolazi, pa o njenom ažuriranju nisu niti vodili brigu. Onda su u ljeto 2002. po mnoštvu e-mail upita iz Poljske, Češke, Slovačke, Njemačke itd. (**vidi prilog 30**) shvatili da je njihova stranica ipak posjećena!

Prema Davorovom mišljenju – «OK» je premali da bi se cijela investicija on-line bookinga isplatila. *«Kod nas je kultura još uvijek na tom nivou da ljudi vole doći u agenciju i dopustiti drugima da im iskreiraju odmor».*

Manuel je tvrdio da treba upotpuniti cijeli istočnohrvatski turistički mozaik, povezivanjem Kopačkog rita, lovnog, ribolovnog, seljačkog i zdravstvenog turizma.

*«Bolje bi bilo uložiti 1000 eura kako bi se proširila naša ponuda! Potrošit ćemo mjesec - dva obilazeći Baranju i tražeći privatni smještaj. Našu ponudu trebamo upotpuniti nečim novim, originalnim npr. sa Antinim stanom<sup>81</sup> (vidi prilog 31), sa kajakom na Puškašu! Kada netko traži na pretraživaču «farm house», «country vacation» ili «bird watching» da onda nađe stranicu «OK-toursa»!*

Manuel je dalje nastavio: *««Generalturist» je osposobio on-line turističku agenciju! Razgovarao sam s nekoliko eksperata za on-line područje, između ostalih i sa Denisom Sušcem. Po njihovom mišljenju mi bismo trebali napraviti jedan mini portal, gdje bi stalno bili prisutni sa svježim vijestima o Slavoniji i Baranji».*

Portali su Web site-ovi koji Web korisnicima nude različite sadržaje na jednom mjestu.<sup>82</sup>

Manuel je dalje tvrdio: *«Internet je radikalno novi distribucijski kanal i rastuće*

<sup>81</sup> [www.hotel.hr/antin-stan/](http://www.hotel.hr/antin-stan/) ili [www.crotours.com/antin-stan/mapa.htm](http://www.crotours.com/antin-stan/mapa.htm) 01.08.2002

<sup>82</sup> Internet portali: od oglašavanja i promocije k elektroničkom poslovanju, [www.efos.hr/nastavnici/druzic/Ruzic-Mesaric.htm](http://www.efos.hr/nastavnici/druzic/Ruzic-Mesaric.htm) 09.09.2002.

*efikasno promocijsko sredstvo! Trebalo bi «natjerati» što više drugih siteova da klikaju na «OK», jer se upravo kroz to danas mjeri popularnost neke stranice. Cijeli taj projekt uopće ne mora biti skup – možemo ići sa gerilskim metodama - međusobnom razmjenom bannera – ti meni ne plaćaš, ja tebi ne plaćam, zatim pisanjem recenzija i savjeta za druge siteove. Morali bi potražiti stotinjak kompatibilnih siteova, koji nam nisu direktna konkurencija i sa njima napraviti razmjenu banneru. Trebamo napraviti ono što još nitko u Hrvatskoj nije – trebamo se umrežiti i stupiti u partnerski odnos sa drugim agencijama tipa expedia.com, priceline.com, Travel Direct.com, Travelocity, TUI, Neckerman. Oni vape za informacijama o istočnoj Hrvatskoj, i svaka takva informacija za njih znači «popunjavanje rupe». Kopački rit je nepoznanica za mnoge ljude, čak i iz Hrvatske! Trebamo ići na vertikalne portale koji će onda to prodavati npr. Iskonu i Hinetu, ali omogućit ćemo našim korisnicima direktan kontakt, a time nećemo ni mi više biti samo posrednici! Kod nas su najuspješniji portali organizirani kao turističke agencije»<sup>83</sup>*

Vertikalni portali (engl. niche portals) su specijalizirani portali koji se obraćaju svojim posjetiteljima ili svojoj ciljnoj publici, sa kojom postižu izravnije i čvršće odnose zbog kvalitetnijeg sadržaja ili teme koju obrađuju.<sup>84</sup>

Manuel je dalje nastavio: »Bitno je to, da moramo paziti da nam sadržaj uvijek bude izažuriran i svjež. Trenutno takva situacija nije kod nas! Danima nam stoji stara i neažurna stranica. «OK» si ne smije dopustiti da ima stranice s pogreškama, te s pogrešnim, nepotpunim ili zastarjelim informacijama».

*«Vrlo je bitno da naš Web-site ne bude statičan kao sada. On mora biti dinamičan, treba pružiti što više informacija i biti što interesantniji! Ono što mi želimo ne može nam pružiti jedan klasični site koji je rađen u HTML. Zapravo, naša stranica bi trebala bila jedna dinamička aplikacija! Treba napraviti takvu stranicu da se ljudi na nju vraćaju. Ona bi trebala biti obogaćena nagradnim igrama,<sup>85</sup> jer igre uvijek privlače posjetioce. Mogli bi početi sa par interesantnih sitnih slika, sa par članaka, a onda postepeno povećavati našu ponudu. Jedan dinamički site bi došao od 10.000*

<sup>83</sup> www.istra.com

<sup>84</sup> Internet portali: od oglašavanja i promocije k elektroničkom poslovanju, www.efos.hr/nastavnici/druzic/Ruzic-Mesaric.htm 09.09.2002.

<sup>85</sup> Marla Altberg, specijalist u marketingu Web stranice, predlaže da se koriste igre na sreću koje brzo dodjeljuju male nagrade kao sredstvo navođenja mušterija da se vrate na Web stranicu ( Martel, I.: Internet marketing, The Grogan Casino Report, siječanj 1996., str42 – 44. – prema Ružić, D.: Ugostiteljski marketing, CD)

*kuna do 30.000 kuna - sve kompletno s trgovinom! Statičke stranice bi se mogle napraviti za manje od 4,5 tisuće kuna! To je iznos koji bi mogli zasigurno izdvojiti. No, bitno je, da naša stranica vrlo često doživljava promjene!»*

*Manuel je dodao: «Naš cilj prikazivanja na Web stranici može biti promocija i/ili prodaja kapaciteta, odnosno rezervacija istog, a ciljna skupina nam treba biti i domaće i strano tržište. Naravno da bi stranica trebala biti osim na hrvatskom i engleskom i na još kojem stranom jeziku. Pošto svi mi govorimo strane jezike, to za nas ne bi trebao biti problem! »*

Poznato je da Internet kao medij sve više svojim očitim prednostima osvaja poslovne i ostale komunikacije. Prednosti koje Internet nudi su smanjenje troškova poslovne komunikacije (e-mail, ponude i cjenici na Web stranicama), lagan i brz način izmjena Web stranica i dopuna novim uslugama (nepotrebni tiskani katalogi), direktna prodaja bez posrednika (povoljnija cijena, smanjenje troškova).

«Postavlja se pitanje što staviti na turističke stranice? Znanost i teorija kažu da se valja držati *WHWW* pravila, gdje.<sup>86</sup>

**W** stoji za *Where to go?* (Kamo ići?),

**H** za *How to arrive there?* (Kako doći?),

**W** za *Where to stay there?* (Gdje stanovati?) i

**W** za *What to see there?* (Što vidjeti?)

Postoje dvije skupine posjetitelja turističkih Web stranica:

- slučajni i
- namjerni.

Slučajni posjetitelji surfaju, lutaju, ne znaju kamo će ići. Oni odluku donose bez planiranja - na prečac. Za njih je najvažnije "kamo ići", a prikaz posjećuju po atraktivnosti uvodnih stranica. Od svih sadržaja najviše posjećuju "što vidjeti", te na temelju toga donose odluke. Namjerni posjetitelji točno znaju kamo žele ići. Njih prvenstveno zanima "kako doći" i "gdje stanovati". Njihova odluka ovisi o sadržajima Web stranica. Obavijesti na Web

<sup>86</sup> Stipančev, D.: Mrežom po turiste, Info trend 69/4/1988., str. 65 – 67., prema Ružić, D.: Ugostiteljski marketing, CD

---

stranicama trebaju biti sažete i jednostavne - cjenici, vozni redovi, adrese, telefonski brojevi, e-mail adrese.

Dizajn stranice treba biti jednostavan za upotrebu, interaktivan, zabavan, prepoznatljiv i ne smije zamarati. Stranice moraju imati nešto po čemu se lako vizualno pamte. Kvaliteta sadržaja očituje se kroz redovito ažuriranje, korisnost i točnost. Uspješnost neke stranice mjeri se u volumenu prometa i brojem posjećenosti stranica.

Treba se pridržavati tzv. "pravila četiri klika" po kojem se ne smije napraviti više od četiri klika mišem da bi se došlo do željene informacije. Slike bi trebale biti što manje da ne odvrću posjetitelja sporim učitavanjem. Na temelju provedenih psiholoških anketa smatra se da vrijeme učitavanja naslovnice i glavnog izbornika ne bi smjelo biti dulje od 20 sekundi, a ostalih stranica ne dulje od 10 sekundi. Optimalno bi bilo od 5-7 sekundi. Budući da brzina učitavanja ne ovisi samo o veličini slika, već i o brzini modema, ove su vrijednosti za standardne modeme (primjerice one čija je brzina 28.800 kb/sek). Brzina također ovisi i o kvaliteti veza poslužitelja s Internetom o čemu valja voditi računa pri ugovaranju prikaza.<sup>87</sup>

*Manuel je nastavio: «Rečeno mi je da ukoliko kasnije želimo ići dalje i unaprijediti naše poslovanje, npr. želimo on-line verifikaciju, to bi onda došlo nešto skuplje, jer bi morali 300 – 400 dolara godišnje plaćati SSL certifikat, jer je on neophodan ukoliko hoćemo imati kartično plaćanje. Trenutno se u Hrvatskoj može raditi samo sa American Expressom, iako su po mome mišljenju, jači Visa i Master. Dakle, za početak bi nam bio dovoljan Web shop, a automatizaciju i totalno povezivanje bi ostavili za kasnije. Narudžbe bi obrađivati ručno – to znači kada šifriranim e-mailom dobijemo podatke o narudžbi, prvih par mjeseci, a možda i godina, savim će biti dovoljna njihova ručna obrada. To znači da bi za početak trebali napraviti mini portal sa e-commerce dijelom. Hrvatska sa svojih 4,5 milijuna stanovnika je premalo tržište i stoga treba ići internacionalno.»*

Bitno je uočiti da bi agencija u slučaju povećanja prodaje u nevirtualnom svijetu bila prisiljena na velika ulaganja za proširenje poslovanja, dok to na Internetu nije potrebno. Nedavno su se suvlasnici «OK-toursa» intenzivno bavili mišlju da otvore poslovnicu u

---

<sup>87</sup> Ružić D.: Ugostiteljski marketing, CD, nastavni materijali sa kolegija: Poduzetništvo ugostiteljstva i turizma



---

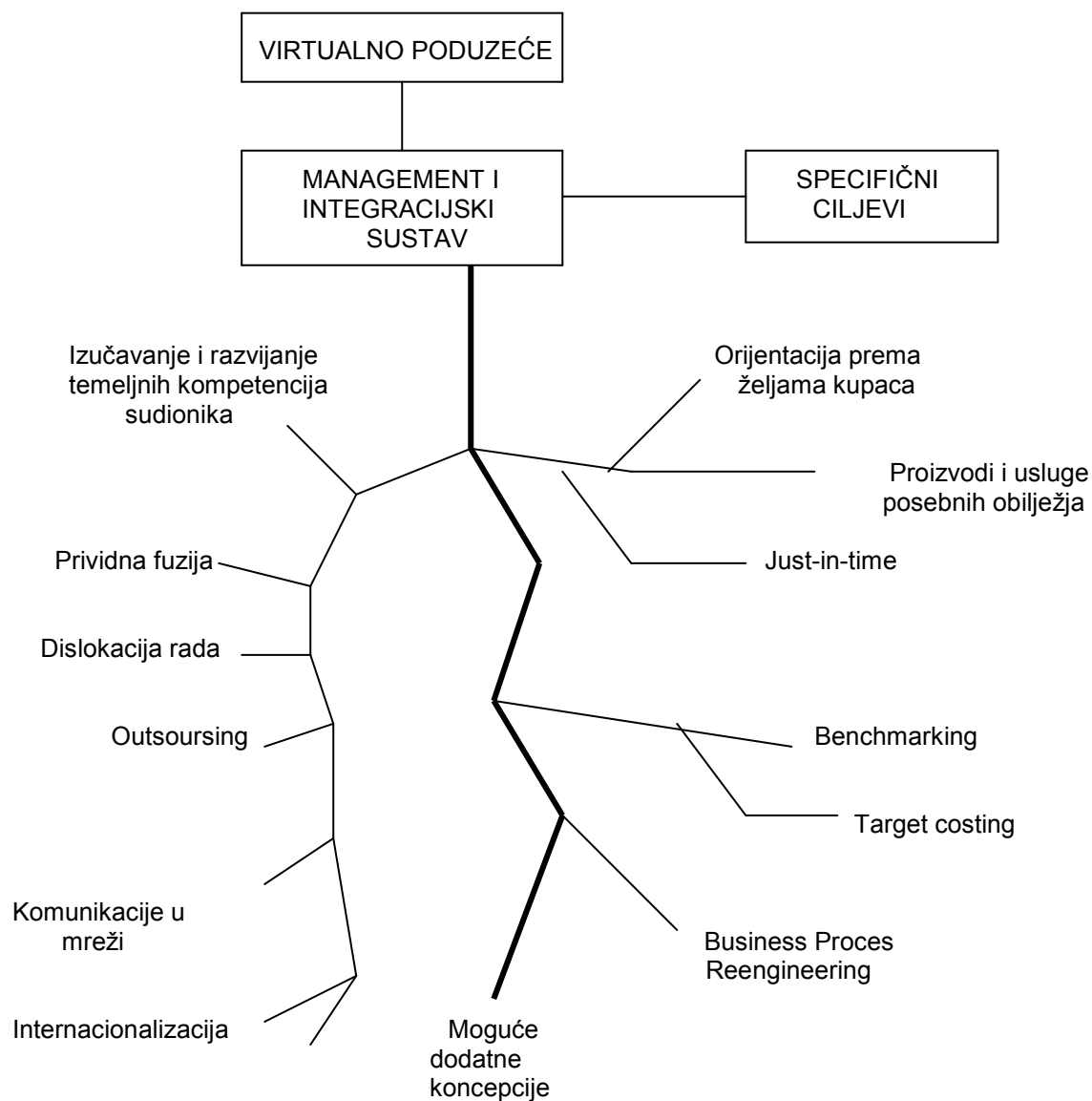
Zagrebu. Odustali su nakon što su izračunali vrijednost investicije. Stoga je Manuel uporno inzistirao na tome da virtualna organizacija što prije zaživi.

Virtualna organizacija predstavlja prividnu organizaciju između više samostalnih poduzeća, koja su povezana putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, te koriste zajedničke kompetencije, infrastrukturu i poslovne procese u cilju prodaje svojih proizvoda ili usluga na globalnom svjetskom tržištu.

Cilj virtualne organizacije je zadovoljavanje potreba kupaca proizvodnjom određenog proizvoda ili izvršenjem usluge.»<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Grupa autora, Računovodstvo i upravljanje troškovima u trgovini – novi koncept (Seminarski materijal) RRIF, Konzalting d.o.o., Zagreb, rujan 1999., Virtualna organizacija trgovine i usluga, Veža Ivica, str. 164



Slika 1. Najvažnije koncepcije koje se mogu uključivati kao osnovica za funkcioniranje virtualnog poduzeća

Virtualna organizacija mora biti orijentirana na kupca i na šanse na tržištu. Odnosi između članova virtualne organizacije moraju se temeljiti na povjerenju, otvorenoj i iskrenoj komunikaciji. S druge strane, zbog same prirode medija, Internet korisnicima je teže steći

povjerenje kupaca nego njihovim tradicionalnim ekvivalentima od cigle i cementa. U mnogim kulturama korisnici turističkih usluga stječu povjerenje u poslovne subjekte zbog njihovog fizičkog prisustva: zgrade, opreme i ljudi sa kojima mogu razgovarati. Na Internetu, ti poznati elementi jednostavno nisu prisutni.

Stoga je vlasnicima Web shopova vrlo teško steći povjerenje i još ga lakše izgubiti. Jedan od načina stjecanja povjerenja je da se na Web stranicama navedu informacije o pravnoj i fizičkoj lokaciji poduzeća - koje stoji iza sitea te pravnoj zaštiti koju uživa potrošač.

Manuel je naglasio: *«Internet i koncept elektroničkog poslovanja otvaraju svakom poduzetniku čitav niz mogućnosti. To su prije svega: globalna dostupnost tuđe ponude i doseg vlastite ponude, tješnji odnosi sa klijentima i poslovnim partnerima, sniženje troškova poslovanja i brzina širenja informacija».*

Prednosti koje pruža Internet:<sup>89</sup>

- Mogućnost da mali poduzetnici konkuriraju velikim kompanijama bilo na lokalnoj ili nacionalnoj razini;
- Stvaraju se mogućnosti i prilike da više različitih ljudi počne sa poslovanjem;
- Pogodnost i lakši način izvršavanja poslovnih transakcija (virtualno otvorene 24 sata na dan, sedam dana u tjednu);
- Smanjenje troškova, čime proizvodi postaju konkurentniji velikim kompanijama u inozemstvu;
- Interakcija s tržištem i dobivanje povratnih inoformacija.

---

<sup>89</sup> Panian, Ž.: Elektroničko trgovanje, Sinergija, Zagreb, 2000. str.

Usmjerenost malih poduzetnika elektroničkom poslovanju i Internetu je nužnost koju nameću suvremena gospodarska kretanja.

Najvažnija ograničenja i prepreke za male poduzetnike su:<sup>90</sup>

- Nemogućnost privlačenja kvalificiranog osoblja za malo poduzetništvo
- Pomanjkanje poslovnih modela
- Nesigurnost ostvarivanja koristi
- Potencijalni kupac ne može pronaći malog poduzetnika
- Nepodudarnost tehnologije s poslovnim modelima
- Visoki inicijalni troškovi
- Neisplativost
- Pravna pitanja – ugovori, odgovornosti
- Rizik od gubitka i prevare
- Nepotrebnost usluga i potreba za kupca.

Uvođenje Interneta u poslovanje zahtjeva znatne promjene u ustrojstvu poslovanja. Pri tome dolazi i do raznih ograničenja i prepreka na koje nailazi mali poduzetnik. Nagli razvoj elektroničkog poslovanja nije popraćen adekvatnom infrastrukturom, sigurnosno - društveno- socijalnom i zakonskom podlogom.

U Hrvatskoj, na primjer, su na snazi dva temeljna zakona iz područja ugostiteljstva i turizma - «Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti» i «Zakon o turističkoj djelatnosti». Postojeći zakoni ne adresiraju pitanje elektroničkog poslovanja u turizmu, niti to za sada čini nijedan od općih zakona. «Zakon o elektroničkom poslovanju» je u fazi izrade.

*«Stoga i ne čudi što u tjednicima o hrvatskoj turističkoj ponudi na Internetu izlaze članci pod naslovom «Hoteli bježe od on-line turizma» (vidi prilog 32)- rekao je Manuel.*

---

<sup>90</sup> Terry,S.: Barrierers and Inhibitors 1998-99 <http://commerce.net/research/reports>

---

## 2.7 ZAKLJUČAK

---

Četvero uposlenih djelatnika male, lokalne turističke agencije, koji su ujedno i njeni vlasnici, pokušavaju pronaći način kako da opstanu u sve surovijem okruženju. Svjesni su svoje direktne i indirektno konkurencije. Subagenti su «Atlasa», «Kompasa» i «Generalturista». Razmišljaju što bi dobili, a što izgubili kada bi se udružili sa nekom od tih turističkih kuća.

Turistički proizvod Slavonije i Baranje uveliko zaostaje za ostalim dijelom Hrvatske. Tržišna pozicije Slavonije i Baranje značajno je oslabila - prvenstveno zbog izravnih i neizravnih posljedica rata. Suvlasnici su svjesni činjenice da Slavonija i Baranja imaju preduvjete za razvoj zdravstvenog turizma (Bizovačke toplice, Daruvarske toplice, Lipik), lovnog turizma (zbog slavonsko-baranjskih lovišta). Ostvaruju se pionirski pokušaji bavljenja seoskim turizmom.

Pored tih već poznatih čimbenika razvoja turizma u istočnoj Hrvatskoj, postoje i drugi manje poznati, ali ne manje atraktivni. Stoga je potrebno iskreirati novi turistički proizvod.

Proračun «OK-toursa» za promotivne aktivnosti iz godine u godinu je sve manji. Suvlasnici smatraju da je Internet pogodan alat marketinga. Dizajniraju svoju Web stranicu, ali joj ne pridaju veliku pozornost. Manuel je donio prijedlog da putem Interneta distribuiraju svoju ponudu za područje Slavonije i Baranje.

Na njima je da odluče kako će nastaviti svoje poslovanje – samostalno i neovisno kao i sada, da se pokušaju prikloniti nekom većem organizatoru putovanja ili da ponude nove sadržaje, novim distributivnim kanalom – Internetom.

## PRILOZI UZ SLUČAJ

## Prilog 1: Individualni i grupni ugovori

### UGOVORI:



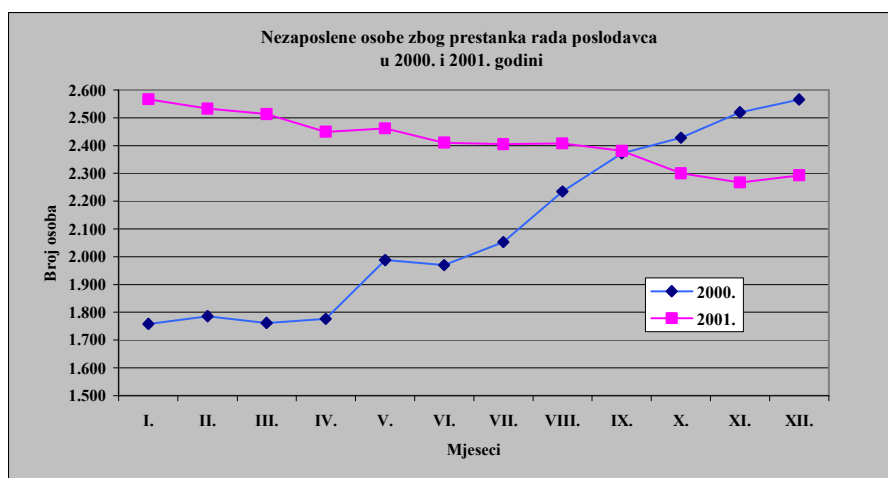
### INDIVIDUALNI UGOVORI

godina	Broj ugovora	Broj putnika	Komentar
1999	215	577	
2000	370	870	«Akcije za studente i umirovljenike» po 699 kuna, subvencionirana od strane Ministarstva turizma
2001	156	382	

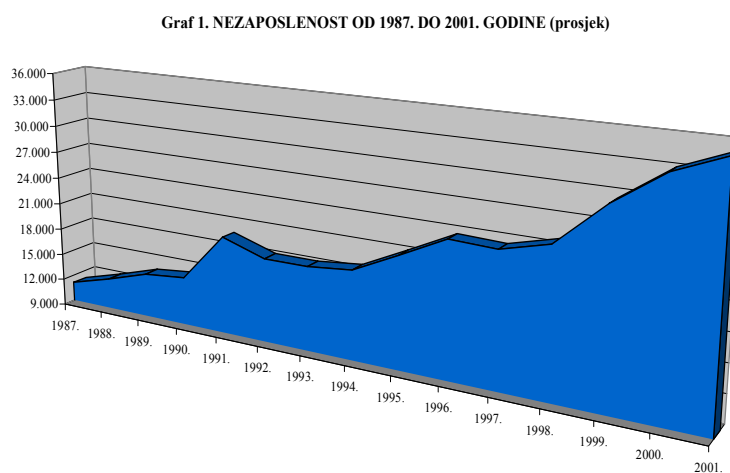
### GRUPNA PUTOVANJA - EKSKURZIJE

godina	Španjolska	Češka	Francuska	Nizozemska	Mađarska	Broj putnika
2000	9	3	1	0	0	585
2001	6	4	0	1	1	540

## Prilog 2: Pokazatelji nezaposlenosti



Godina	Ukupno	Verižni indeks
1987.	11 149	101.4
1988.	12 434	111.5
1989.	13 921	112.0
1990.	14 405	103.5
1991.	19 859	137.9
1992.	18 283	92.1
1993.	18 302	100.1
1994.	18 791	102.7
1995.	21 197	112.8
1996.	23 692	111.8
1997.	23 493	99.2
1998.	24 812	105.6
1999.	29 457	118.7
2000.	33 052	112.2
2001.	35 159	106.4







**GRUPNA  
PUTOVANJA**  
maturalno-apsolventska i za  
učenike osnovnih škola

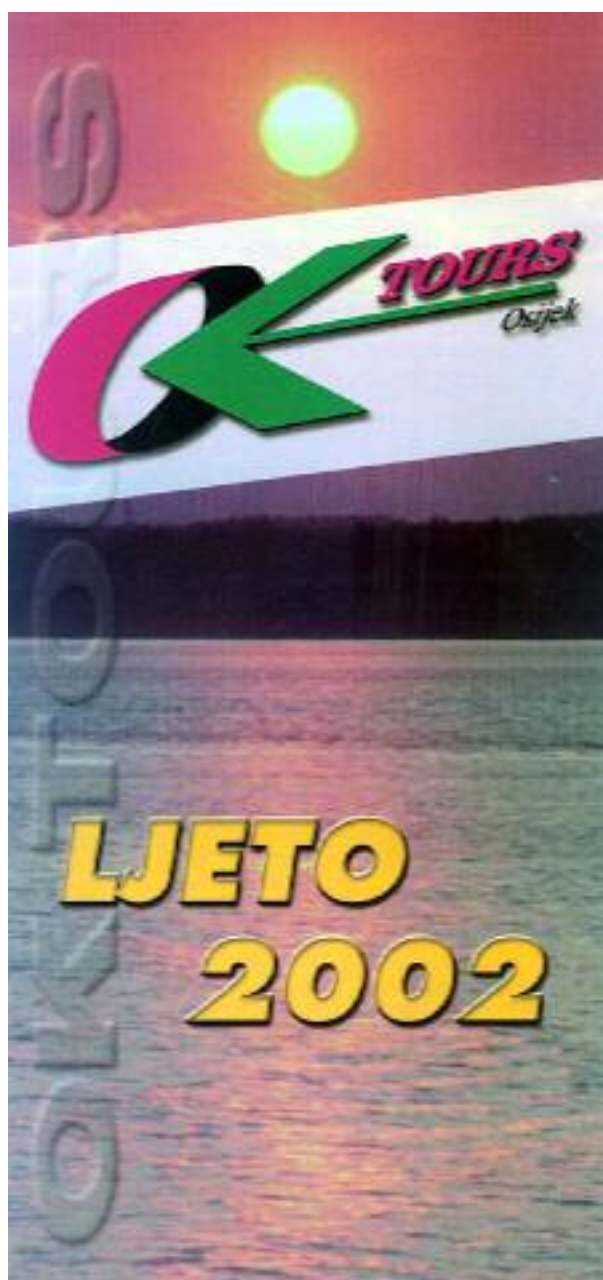
OK TOURS  
LORENZA JÄGERA 8 a,  
31000 OSIJEK - CROATIA  
Tel: 031/212 815, tel/fax: 212 814  
ID KOD: HR-A3-31-030005107  
MB: 1142780

Prilog 4: Oglašavanje u «Osječkom letku»

Prilog 5: Promidžba karnevala u Veneciji (Doris i Manuel)



Prilog 6: Program «OK-toursa» za ljetovanje



**airtours**  
**ATLAS**

**Svim korisnicima  
American Express kartica**

**5 % popusta**

Popust vrijedi za uplate aranžmana od 15.5. do 30.6. 2002.

**LJETO 2002.  
NA JADRANU**

**U DUBROVNIKU**  
od 1.060 kn  
od 28.4. do 27.10.  
7 polupansiona

**NA MLJETU**  
od 780 kn  
od 28.4. do 12.10.  
7 polupansiona

**NA LOPUDU**  
od 510 kn  
od 21.4. do 13.10.  
7 polupansiona

**NA HVARU**  
od 800 kn  
od 1.6. do 5.10.  
7 polupansiona

**NA BRAČU**  
od 630 kn  
od 4.5. do 26.10.  
7 polupansiona

Popust se obračunava na osnovni aranžman u navedenim odredbama (hotelski smještaj, vlastiti prijevoz), prema ponudi u Atlas Airtoursovu katalogu «Ljeto 2002 na Jadranu».

Korisnik American Express kartice ostvaruje 5% popusta uz predocenje ovoga letka u prodajnom mjestu ovlaštenom za prodaju Atlas Airtoursova programa.

**Prodajna mjesta u Zagrebu:**  
TUI Centar za putovanja, Zagreb, Praska 10, tel. 01 48 33 502, 48 33 503  
TUI Centar za putovanja, Zagreb, Florijana Andraševića 14, tel. 01 38 59 148, 38 59 154

te u putničkim agencijama  
ATLAS, BAN TOURS,  
GLOBTOUR, INTEGRAL, JUMBO,  
JAMMARK, OLYMPTOURS.

**Ostala prodajna mjesta u  
Hrvatskoj:**  
Varaždin - agencija ATLAS  
Karlovac - agencija  
KVARNEREXPRESS  
Rijeka - agencije  
RI-AM i JADROTOURS  
Opuzen - agencija ATLAS  
Zadar - agencije ATLAS  
Šibenik - agencije ATLAS  
Split - agencija ATLAS  
Makarska - agencija ATLAS  
Dubrovnik - agencija ATLAS  
Osijek - agencija  
KOMPAS

**ODGOVORNI ORGANIZATOR: ATLAS AIRTOURS d.o.o. ZAGREB,**  
Florijana Andraševića 14 • ID kod: HR-AB-01-080-293652

Prilog 8:

Prilog 9:

Prilog 10:



Prilog 11: Kulturno-turistička manifestacija «Baranjski bećarac»



Prilog 12: Kulturne manifestacije Slavonije i Baranje



The image shows a screenshot of a website. On the left is a vertical navigation menu with 18 yellow buttons containing the following text: HOME, OPĆI PODACI, POVEZANOST, INFO, TURIZAM, HOTEI..., NASELJA..., DVORCI..., LOV I RIBOLOV, FOLKLOR, GASTRO VODIČ, KULTURA, "NIGHT LIFE", KOPAČKE RIT, IZLETI, "BIZ. TOPLIČE", LINKOVI, and KONTAKT. To the right of the menu is a large white box with the word "Manifestacije" written in a cursive font at the top. Below the title is a list of 15 festival entries, each starting with a location name and followed by a description and a link to more information. The entries are: Beli Manastir, Belišće, Bilje, Brođanci, Ernestinovo, Donji Miholjac, Draž, Kopačevo, Ladimirevci, Đakovo, Osijek, Petrijevci, and Valpovo. Each entry includes the festival name, location, and a brief description of the event.

## Manifestacije

- **Beli Manastir:** ["BARANJSKI MOTIVI", natjecanje u kuhanju fiša, "JESEN U BARANJI"](#)
- **Belišće:** "RONBERGOVE MUZIČKE VEČERI" , studeni
- **Bilje:** ["Dječji festival"](#) , "Etno-eko festival"
- **Brođanci:** ["OLIMPIJADA STARIH SPORTOVA"](#), kolovoz
- **Ernestinovo:** "LIKOVNA KOLONIJA ERNESTINOVO"
- **Donji Miholjac:** "MIHOLJAČKO SIJELO", "DRŽAVNA IZLOŽBA MALIH ŽIVOTINJA", siječanj
- **Draž:** ["BARANJSKI BEČARAC"](#)
- **Kopačevo:** ["RIBARSKI DANI"](#)
- **Ladimirevci:** ["LADIMIREVAČKI DIVANI"](#)
- **Đakovo:** ["ĐAKOVAČKI VEZOVI"](#), srpanj
- **Osijek:** "FESTIVAL TAMBURAŠKE GLAZBE", "KRLEŽINI DANI", "BIENALE SLAVONACA", OSJEČKE LJETNE NOĆI"
- **Petrijevci:** "PETRIJEVAČKE ŽETVENE SVEČANOSTI", srpanj
- **Valpovo:** ["LJETO VALPOVAČKO"](#), lipanj
- Našice: "ANTUNOVSKJE SVEČANOSTI" , "DANI SLAVONSKJE ŠUME"

# P POSEBNI PROGRAM

## DANI OTVORENOG KAZALIŠTA

U kazalište bez ulaznice!  
Rujan 2001.

## KRLEŽINI DANI

Znanstveno savjetovanje i kazališna smotra  
Prosinac 2001.

## NOVOGODIŠNJI KONCERT

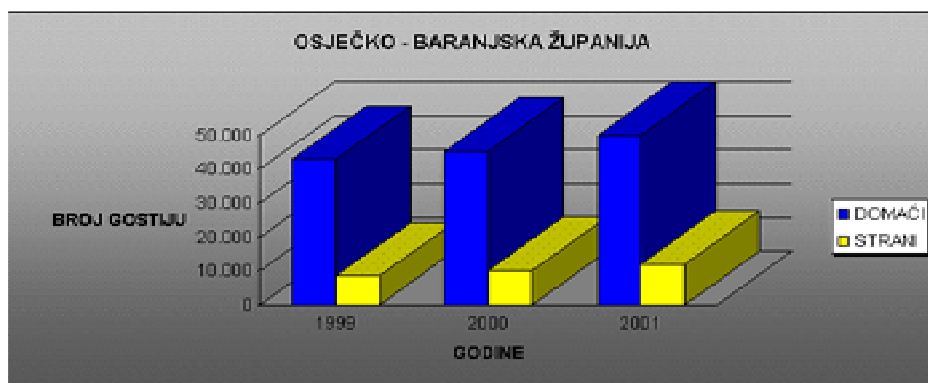
Koncert opernog orkestra HNK  
Prosinac 2001.

## LIPANJSKA OPERNA NOĆ

Gala koncert najpopularnijih opernih arija, zborova i orkestralnih djela  
Lipanj 200

Prilog 15: Broj gostiju u Osječko-baranjskoj županiji

GOSTI	1999.god.	2000. god.	2001. god.
DOMAĆI	42.919	45.322	49.883
STRANI	8.541	10.227	12.108



Prilog 16: Pomoć «OK-toursa» kod ishodovanja dokumentacije za privatni smještaj

## Prilog 17: Seoski turizam u Baranji

Prilog 18: Privatan smještaj – obitelj Galić





Prilog 19: Broj gostiju u Općini Bilje

**OPĆINA BILJE – privatan smještaj za 2001. i 2002. godinu**

<b>GODINA</b>	<b>DOMAĆI</b>	<b>STRANI</b>	<b>BROJ NOĆENJA</b>
<b>2001</b>	100	100	-
<b>MJESEC/2002</b>			
<b>SIJEČANJ</b>	54	5	54
<b>VELJAČA</b>	5	1	6
<b>OŽUJAK</b>	2	22	113
<b>TRAVANJ</b>	9	7	52
<b>SVIBANJ</b>	37	41	78
<b>UKUPNO</b>	107	71	303

## Prilog 20: Popis lovišta

01.01.2001. <sup>91</sup>

**BARANJA:**

**HRVATSKE ŠUME OD LOVNOG TURIZMA OČEKUJU ZNATAN DEVIZNI PRILJEV**

U obnovu lovnog gospodarstva, opustošenih šuma i zgrada Hrvatske su šume nakon mirne reintegracije hrvatskog Podunavlja do sada uložile oko 20 milijuna kuna.

Po riječima upravitelja Hrvatskih šuma Uprave šuma u Osijeku Pavla Vratarića prijeratni godišnji devizni priljev Javnog poduzeća Hrvatske šume od lovnog turizma u Baranji bio je tri milijuna njemačkih maraka, a cilj je takav devizni priljev vratiti nakon obnove lovnog gospodarstva, opustošenih šuma i zgrada do 2003.

Za sve to, ističe Vratarić, postoje mogućnosti, jer Baranja ima gotovo 1300 jelenskih grla i velik broj divljih svinja i ostale divljači, a posve su obnovljene u ratu uništene tri lovačke kuće u Baranji i tri u ostalim lovištima Uprave šuma u Osijeku. Broj jelena u baranjskim lovištima kojima gospodare Hrvatske šume utrostručio se, navodi Vratarić i dodaje da je za rike jelena 1997. registrirano 435 grla, a ove ih godine ima gotovo 1300.

Ovih se dana u baranjskim lovištima nalazi skupina stranaca, koji su najavili da će organizirano dovesti strane lovce u elitna baranjska lovišta i lovišta Hrvatskih šuma kod Đakova u Mačkovcu i Kondriću. Njemački poslovni ljudi iz Muenchena Siggie Einhellig i dr. Katharina Kiss iz Beča, ujedno i strastveni lovci, rekli su kako su "baranjska lovišta i prateći sadržaji najbolji u Europi". Osim bogatstva divljači tu je i dio koji Europa više nema - nedirnuta priroda tikveških i kopačkih podunavskih šuma, dodali su. Najavili su da će uskoro poslati pismo namjere o dugoročnoj suradnji. Ivan Tarnaj, voditelj Službe za lovstvo u Hrvatskim šumama, naglasio je da, primjerice, Austrijske savezne šume od lovnog turizma imaju čak 12 posto prihoda te da je to dugoročan cilj i Hrvatskih šuma. U Baranji je najkvalitetnija divljač o uzgoju koje se brinemo, rekao je Tarnaj, dodavši da se u "prekrasnoj, obnovljenoj, lovačkoj kući u Monjorošu nalazi jelenski trofej koji je među najpriznatijima svjetskim trofejima". Tradicija lovstva u Baranji dulja je od 300 godina i za to je vrijeme odstrijeljeno mnogo trofejne divljači koja krase svjetske dvorce i lovišne prostorije. Lovni turizam je dobra hrvatska ponuda koju Baranja treba iskoristiti, kazao je Tarnaj, te najavio osmišljenu turističku promidžbu Hrvatskih šuma za lovni turizam u Baranji.

Predsjednik države Stjepan Mesić na prošlotjednoj je svečanosti otvaranja obnovljene lovačke kuće u Zlatnoj Gredi posebno istaknuo da "Hrvatskoj treba atraktivna turistička ponuda" te da je to "svakako lovni turizam u Baranji za koji postoje svi uvjeti".

(Hina)

<sup>91</sup> [http://www.ekologija.net/okolis/reagiranje\\_issakson.htm](http://www.ekologija.net/okolis/reagiranje_issakson.htm)

Prilog 22: Broj gostiju u lovačkim kućama



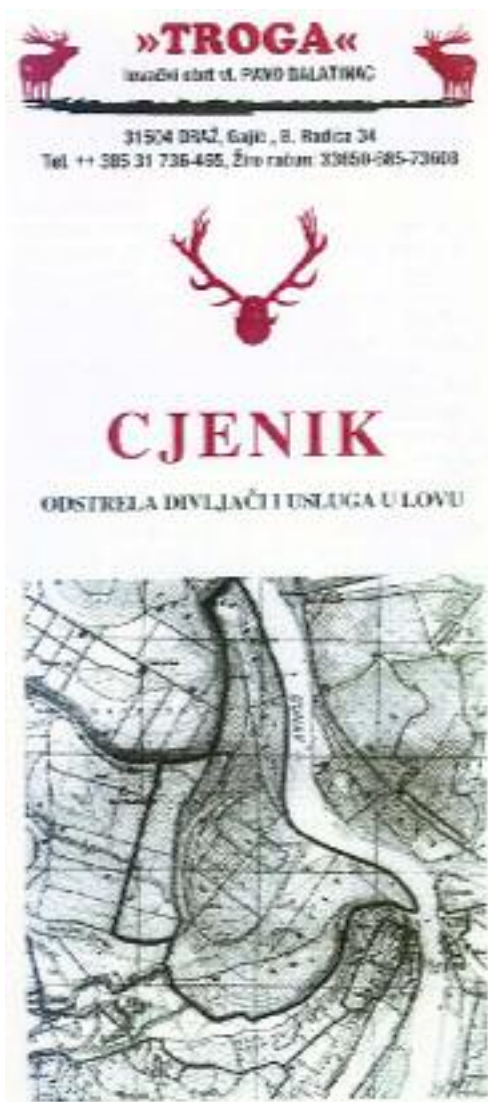
Podaci za 2001. godinu

MJESEC /2001.	DOMAĆI	STRANCI	BROJ NOĆENJA
Siječanj	4	35	57
Veljača	14	10	26
Ožujak	5	1	9
Travanj	0	0	0
Svibanj	22	20	57
Lipanj	17	2	27
Srpanj	7	5	14
Kolovoz	13	2	44
Rujan	37	43	159
Listopad	29	35	158
Studen	30	18	84
Prosinac	31	38	121
<b>UKUPNO:</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>756</b>

Podaci za 2002. godinu

MJESEC /2002.	DOMAĆI	STRANCI	BROJ NOĆENJA
Siječanj	27	39	120
Veljača	24	19	101
Ožujak	4	3	7
Travanj	12	11	50
Svibanj	13	10	37
<b>UKUPNO:</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>315</b>

Prilog 23: Lovište – Troga



## Prilog 24: Nautički turizam na Dunavu

Map of the River Danube



Izvor: [www.danube-research.com](http://www.danube-research.com)

### **789.000 korisnika Interneta u Hrvatskoj do kraja godine**

Prema podacima iz upravo objavljenog IDC–evog izvještaja - The Internet Market in Croatia 2001-2006, u Hrvatskoj je do kraja tekuće godine moguće očekivati 789.000 korisnika Interneta. Taj broj predstavlja povećanje od 52,3% u odnosu na 518.000 korisnika koliko je zabilježeno na kraju 2001. godine. Broj onih koji Internetu pristupaju iz vlastitog doma trebao bi krajem 2002. dosegnuti 489.000 ili 62% od ukupnog broja. IDC predviđa da će broj korisnika Interneta u Hrvatskoj u razdoblju do kraja 2006. godine rasti prema prosječnoj godišnjoj stopi od 22,9%. Od oko 620.000 osobnih računala koliko je krajem 2001. evidentirano u Hrvatskoj, nešto manje od 60% bilo je osposobljeno za pristupanje globalnoj računalnoj mreži. Ukupna vrijednost eCommerce transakcija u 2001. godini iznosila je približno 21,5 milijuna dolara, od čega 1,94 milijuna dolara otpada na Business-to-Consumer segment.

Izvor: [www.itcenter.hr/dinotrmj.asp](http://www.itcenter.hr/dinotrmj.asp)

## Trenutni rezultati ankete

*Koristite li pri planiranju ljetovanja turističke informacije s Interneta?*  
(20.7.2002.)

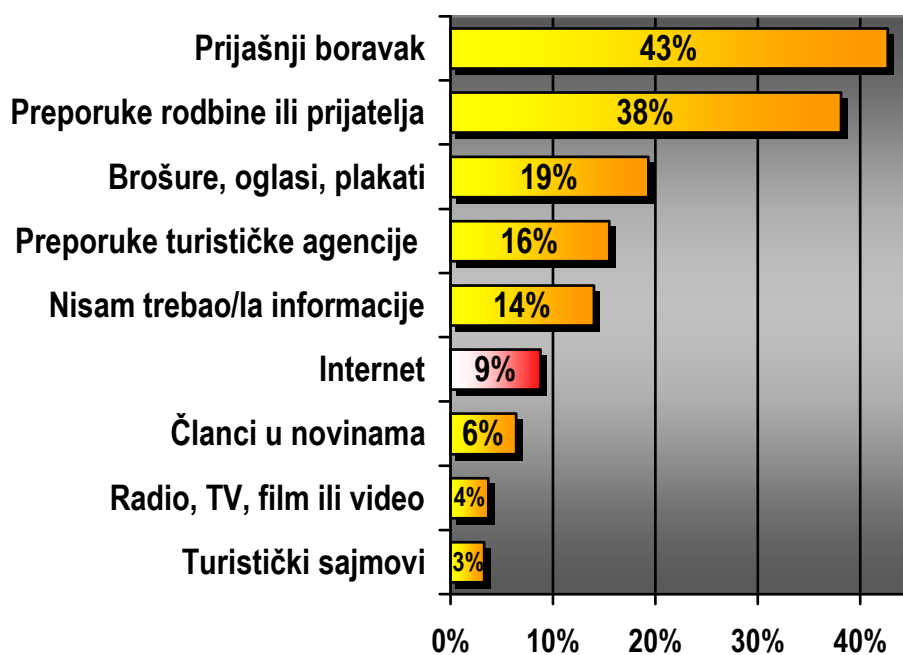


ukupan broj glasova: **99**

Izvor: <http://www.bug.hr/anketa/index.asp?stara=1>



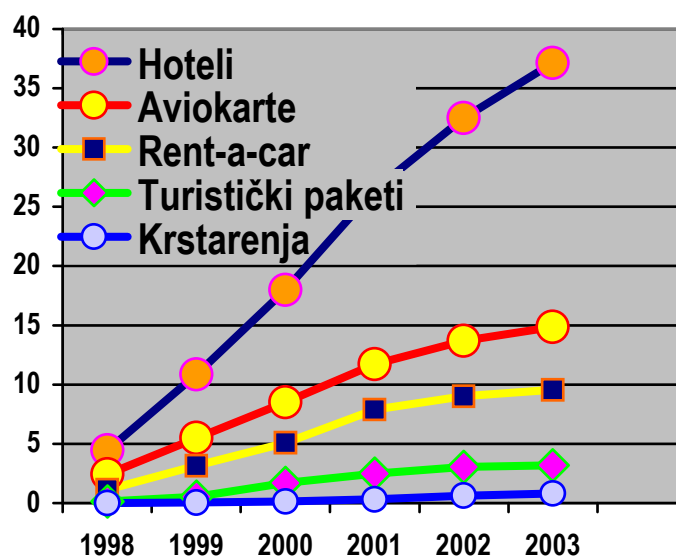
Prilog 27: Izvor informacija za posjet Hrvatskoj



Izvor: TOMAS 2001  
istraživanje Instituta za turizam o stavovima i potrošnji turista u Hrvatskoj

Prilog 28: On-line prodaja turističkih proizvoda u svijetu (u mil.)

### ONLINE PRODAJA TURISTIČKIH PROIZVODA U SVIJETU (u mil.)

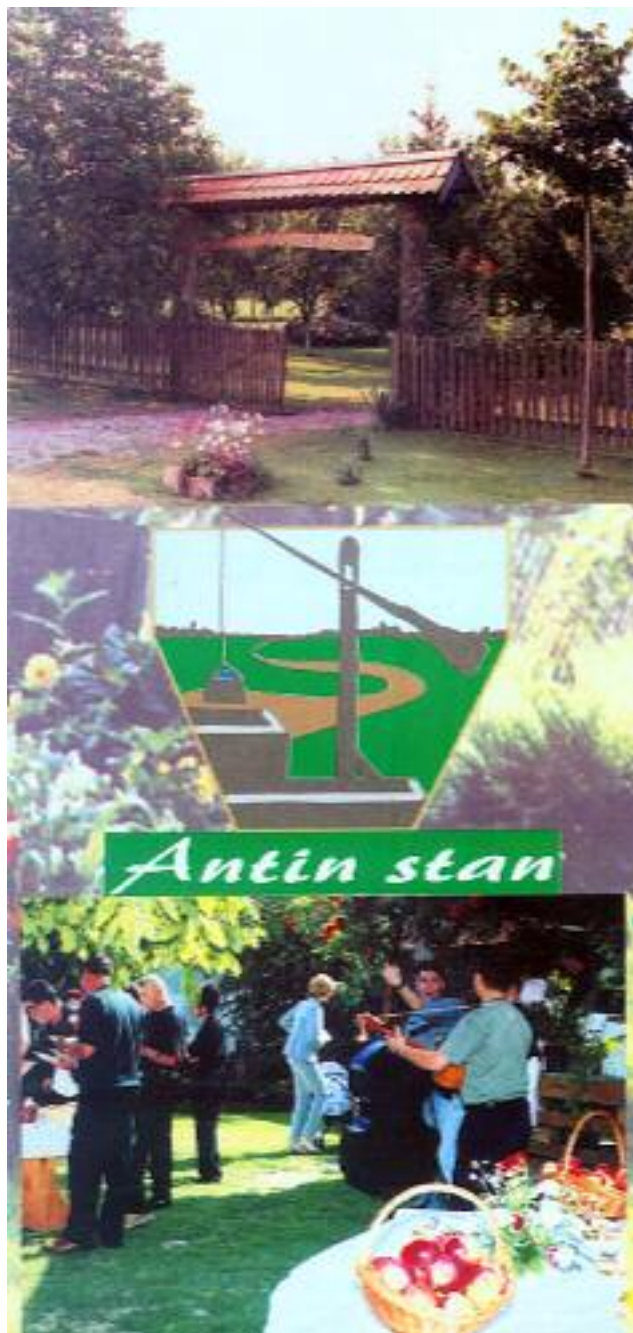


Izvor: Forrester Research

Prilog 29: Zastarjela stranica «OK-toursa»

Prilog 30: E-mail upiti

Prilog 31: Seosko gospodarstvo - Antin stan



Prilog 32: Novinski članak – «Hoteli bježe od on-line turizma»

#### 3.1 ANALIZA

---

Razvoj turizma i zadovoljavanje turističkih potreba uvjetovano je podizanjem životnog standarda ljudi, a očituje se kroz stvaranje viška slobodnog vremena i slobodnih novčanih sredstava kao preduvjeta za postojanje turističke potražnje. S druge strane, turističku ponudu karakterizira prostorna disperziranost i srazmjerno velika usitnjenost pojedinih kapaciteta. U takvim se uvjetima pojavila turistička agencija<sup>92</sup> kao specifičan gospodarski subjekt. Njen je osnovni zadatak posredovanje između subjekata ponude (smještaj, prehrana, zabava, kultura, prijevoz i dr.) i subjekata potražnje turističkih usluga (pojedinci ili različite skupine zainteresirane za određena putovanja).

«Turističke agencije kao posrednici na tržištu imaju dvostruku ulogu zastupanja. Ugostiteljsku ponudu predstavljaju i prodaju potrošačima, a isto tako zastupaju potrebe i mogućnosti ugostiteljske potražnje, odabirući upravo one ponuditelje koji nude najpovoljnije mogućnosti ispunjenja potreba i želja gostiju – turista»<sup>93</sup>. Agencija kao posrednik u prodaji touroperatorovih aranžmana, izravno prodaju krajnjem korisniku i zbog toga u praksi nose naziv maloprodajne turističke agencije (*retail travel agency*)<sup>94</sup>.

Nitko od četvero djelatnika «OK-toursa» (Manuel, Davor, Marija i Doris) nije bio zadovoljan svojim dotadašnjim poslom i poslodavcem. Napustili su ga u trenutku kada su prepoznali priliku na tržištu i kada su postali svjesni svoga okruženja, te potreba i jazova koji iz tog okruženja proizlaze.

Sa posebnom strasti koja ih je tjerala na preuzimanje kalkuliranog, umjerenog rizika, odlučili su 1995. godine zajednički pokrenuti posao. Od tada, do danas (2002. godina)

---

<sup>92</sup> Nastavni materijali s kolegija dr. Ružića, «Poduzetništvo u ugostiteljstvu i turizmu»: Turistička agencija stvorena je u vrijeme kada riječ turizam nije bila uvrštena u svakidašnji govor. Prvobitno se nazivala putničkom, a i danas se taj termin koristi kao istoznačnica za turističku agenciju.

<sup>93</sup> D. Ružić.: Ugostiteljski marketing, CD

<sup>94</sup> Idem.,

lokalna turistička agencija «OK-tours» nije promijenio svoj pravni oblik. Iz slučaja je vidljivo, da pojedinačno nitko od njih nije imao dovoljno financijskih sredstava da bi sam pokrenuo poslovanje. Ponaosob su pokušavali tražiti kredit u banci, ali nisu uspjeli u njegovom dobivanju. Godinama se poznaju i druže, te su odlučili da kao partneri svi ravnopravno participiraju u otvaranju agencije. Ustanovili su da je ta participacija bila premala i da se nalaze u problemima koje bi riješili dokapitalizacijom. Iz slučaja se može zaključiti da su korišteni vlastiti start up resursi u vidu ušteđevine. Osim toga, postoje još dvije alternative. Jedna je mogućnost udruženja sa nekom od većih turističkih kuća, a druga je fokusiranje na ponudu istočnohrvatskih turističkih sadržaja na cyber prostoru.

Po prikazu višegodišnjeg rada djelatnika «OK-toursa» u raznim domaćim i stranim agencijama može se zaključiti da su svi oni imali određeni stupanj samopouzdanja i veliko turističko znanje i iskustvo. Uložili su kapital i vrijeme, te su osmislili poslovni projekt kojega su realizirali, očekujući profitabilno poslovanje. U tome su se oslanjali isključivo na vlastite sposobnosti, jer im dobit nitko nije mogao jamčiti. Duboko u svima njima bila je usađena potreba za uspjehom. Početak njihovog poslovanja bio je fleksibilan i sposoban na brze promjene - kao odgovor na brze promjene potreba i zahtjeva tržišta. Ulazak na turističko tržište bio je srazmjerno lagan – ulazne barijere gotovo da nisu niti postojale. To je vrijedilo za njih, ali i za njihove prethodnike i nasljednike. Bili su subagenti nekoliko velikih turističkih kuća – «Generalturista», «Atlasa» i «Kompasa». Znali su da najbolje tržišne pozicije i dalje drže turoperatori, kako u segmentu smještaja hotelskog tipa tako i u segmentu privatnog smještaja. Turoperatori aktivno brane svoj tržišni položaj kroz nastupe na turističkim sajmovima i alotmansku prodaju.

Četiri suvlasnika su kod otvaranja agencije bili potpuno svjesni svoga poslovnog okruženja (veliki broj nezaposlenih, devastirano gospodarstvo izazvano ratnim posljedicama, osiromašeni ljudi,... ). Oni su imali ekspertizu (znanje i iskustvo), optimizam i uvjerenost da će se okolina mijenjati na bolje.

Prijeratna i poslijeratna situacija na turističkom tržištu u potpunosti se razlikuju. Privatizacijom su nestala velika poduzeća koja su svoje djelatnike organizirano slala na višetjedne ljetne ili zimske godišnje odmore. Nije bilo više grupnih aranžmana organiziranih od strane sindikata. Trebalo se izboriti za neke nove korisnike usluga.



---

Bez obzira na to, oni su bili spremni ući u izvanredni rizik, te su računali da će svojom upornošću, inovativnošću i kreativnošću uspjeti prevladati i preživjeti padove i razočarenja.

Od 1995. godine kada je osnovan «OK-tours» broj agencija u Osijeku se gotovo udvostručio. Bez obzira na kvalitetan rad «OK-toursa» svaka od tih agencija uzela je za sebe jedan dio kolača. Bilo je sve teže i teže raditi. Tržište je bilo neumoljivo i beskompromisno.

U zadnjih pet godina broj turističkih agencija rapidno se povećao. Osim drugih turističkih agencija koje predstavljaju direktnu konkurenciju, veliku prijetnju su im predstavljali sudionici indirektno konkurencije. Iz slučaja se može zaključiti da je postojalo veliko rivalstvo između postojećih agencija. Vodila se borba za svakog kupca i to cjenovnim i necjenovnim putem. Ponekad je to rivalstvo sezalo do granice rentabilnosti.

Rast «OK-toursa» je fokusiranje na kupca. Da bi zadovoljili potrebe svojih kupaca morali su misliti na sve pa tako i na lokaciju. Svojom prvobitnom lokacijom poslovnog prostora nisu bili zadovoljni. Kada su nakon višegodišnjeg upornog traženja našli agenciju u šetališnoj zoni grada Osijeka, ta promjena se reflektirala laganim povećanjem prometa. Partneri «OK-toursa» su znali da kao mala agencija ne mogu konkurirati na osnovi cijene, nego na drugom konceptu kao npr. na personalizaciji usluga. Stoga su se u potpunosti posvetili svojim kupcima, tako da je za njih kupac centar poslovanja i ljepilo koje drži zajedno sve dijelove tvrtke.

Njihov usporeni rast unutar postojećeg tržišta temelji se na tržišnoj penetraciji – što znači da uz postojeće kupce pokušavaju osvajati i nove. Tu činjenicu argumentira prodaja njihovih aranžmana putem drugih agencija van granica naše županije (kao npr. putem turističke agencije «Zoa-tours» iz Požege).

Davor je direktor i voditelj agencije. On sam za sebe kaže da je prvi među jednakima. To je ispravna konstatacija u timskom radu. Kvalitetan tim je tajno oružje i imperativ profitabilnog poslovanja. Iz slučaja se ne može uočiti da entuzijizam i motiviranost djelatnika pada. U agenciji vlada harmonično poslovanje bez konflikata. Suvlasnici su uglavnom donosili jednoglasne odluke. Sve do sada. Manuel želi osuvremeniti poslovanje agencije putem Interneta, ali u tome ne dobiva jednoglasnu potporu svojih kolega i partnera. Nameće se pitanja - da li će ova situacija dovesti do konflikta, te ukoliko se i uspješno riješi imaju li svi suvlasnici potrebnu ekspertizu za uvođenje novog oblika poslovanja?

---

Suvlasnici uočenu priliku pretvaraju u korist. Tako su uočili da je u Osijeku deficitarna ponuda kvalitetnog smještaja. Stoga su prvi počeli raditi na organiziranom privatnom smještaju i sada polako ubiru rezultate svoga truda. Mišljenja su da bi se Osijek trebao orijentirati na kvalitetan privatni smještaj i manje obiteljske hotele.

Od početka su bili poduzetnički orijentirani. Željeli su preuzeti odgovornost za svoje živote, htjeli su raditi i zaraditi. No, već su na samom početku otkrili da nije lako biti «sam svoj gazda».

Smatram da je zadatak direktora da uvede red u poslovanje i preuzme odgovornost na sebe za funkcioniranje cijele agencije. Može se zaključiti, da ono što agenciji nedostaje je podjela odgovornosti, koja čini svakog partnera odgovornim za određeni aspekt posla. Svatko od njih posjeduje višestruka znanja po pitanju turizma, ali to se u malom i srednjem poduzetništvu podrazumijeva. Zbog racionalnosti, je u redu da ista osoba obavlja po nekoliko poslova, ali isto tako treba se znati tko je za koji dio posla zadužen i odgovoran. Zbog toga sve operacije u «OK toursu» moraju biti dobro vođene. Direktor<sup>95</sup> mora imati holističku viziju poslovanja – on mora znati tko su ljudi s kojima raspolaže i radi, te što sam treba učiniti da bi ih se motiviralo da rade učinkovitije i bolje. Može se zaključiti da se direktor ne voli upuštati u rizike. On se upušta, ali u umjereni rizik. Direktor se treba ponašati kao manager, što znači da treba razmišljati o troškovima i pokušati ih reducirati.

Nužno je umrežiti komplementarna znanja i umijeća, te da suvlasnici - partneri jedni drugima vjeruju i da realiziraju zajedničke, odnosno organizacijske ciljeve, a među njima da postoje planski podijeljene uloge. Tim funkcionira kao cijelo tijelo, ako je jedan gubitnik to osjeća cijela grupa.

U našem turbulentnom okruženju, gdje je sve višestruko nejasno, mnogi se priklanjaju inerciji i rigidnosti. Učinkovitim djelovanju tima pridonosi kontinuirano učenje. Iz slučaja se ne može zaključiti da djelatnici pridaju važnost usavršavanju i da rade na vlastitoj edukaciji. Smatram da edukacija i usavršavanje moraju biti kontinuirano prisutni kako bi se uvijek pružila najkvalitetnija moguća usluga. Oni bi svi zajedno trebali poraditi na «know how» i «know who».

U Osječko – baranjskoj županiji u 2002. godini postojala je 181 osnovna škola. Djelatnici «OK-toursa» su tu ciljnu grupu potpuno izostavili. Iako je konkurencija velika,

---

<sup>95</sup> Singer, S.: Nastavni materijali s kolegija Strategijsko i poslovno planiranje

oni kao da bitku predaju bez borbe. Njima bi ciljna grupa trebala biti učenici – kako osnovci, tako i srednjoškolci. Inače, u njihovoj se brošuri nalaze programi za osnovce i srednjoškolce. U buduću bi njihove poslovne aktivnosti trebale više biti usmjerene i fokusirane prema tržištu osnovaca, jer je to veliki tržišni segment.

Osim prodaje individualnih i grupnih aranžmana jedan od poslova kojima se «OK-tours» bavi je i prodaja avionskih karata. Iz slučaja se zaključuje da «OK-tours» nema priključak na Amadeus. Kako se može zaključiti, taj dio posla uglavnom obavlja «Generalturist». Da bi dobili priključak potrebno je izdvojiti prilično veliku novčanu sumu. Gruba računica, bez hotelskog smještaja, bi iznosila 4.500 kuna x 2 osobe x 2 tečaja = 18.000 kuna plus tečaj i povremeni priključak na Amadeus, što sve skupa iznosi oko 20.000 kuna. Navedena suma je pod uvjetom da osoba prođe na tečaju «od prve». U svakom slučaju bi za njih bilo dobro da se priključe na rezervacijski sustav - Amadeus. Navedeni iznos bi se mogao izbjeći animiranjem i upošljavanjem avio djelatnika iz drugih agencija. S agresivnom promidžbom, dobrom obradom tržišta i aktivnim nastupom na njemu, sigurno bi zaradili za sebe jedan dio avio tržišta. «OK-toursovo» avio poslovanje trebalo bi biti ustrojeno poput rada turističke agencije «Olymp-tours»,<sup>96</sup> koja je druga po prodaji avionskih karata u Hrvatskoj, gdje se virtualnim putem mogu rezervirati karte za odabrani let. Dobro avio poslovanje ima i turistička agencija «Etours»,<sup>97</sup> kod koje posebnu pozornost plijeni stranica sa komentarima putnika. Nužno je ostaviti prostor za mišljenja drugih turista, jer je to način za dobivanje povratne informacije (sviđa mi se, ne sviđa mi se).

Mogućnost kupnje avionskih karata ili rezerviranja hotela putem Interneta neće povećati broj ljetovanja ili poslovnih putovanja. Taj broj će i dalje vjerojatno ostati onakav kakav je. Kod turističke djelatnosti, Internet ne mijenja potražnju, već samo rabi novi kanal distribucije usluge.

Međutim, za zaključiti je da će se uskoro promijeniti način prodavanja turističkih aranžmana. Prema podacima prikazanim u slučaju, daje se zaključiti da se ekspanzijom Interneta povećava broj osoba koje sve potrebne informacije i rezervacije mogu mnogo brže i jednostavnije dobiti na Webu. U slučaju su dani postoci o informiranju putem Interneta, gdje se vidi da taj postotak rapidno raste. On se u 2001. godini u odnosu na 1997. godinu povećao čak šest puta!

---

<sup>96</sup> [www.olymp.hr](http://www.olymp.hr)

<sup>97</sup> [www.etours.hr](http://www.etours.hr)

Može se zaključiti, da se turisti uglavnom samo informiraju na Internet stranicama, i da još uvijek mali dio posjetitelja (manje od 5%) kupuje usluge.<sup>98</sup>

»Stoga nije čudno da je u protekle dvije godine udio prodaje avionskih rezervacija u turističkim agencijama za domaće letove u SAD-u sa 80 % pao na 52% i još pada. Putničke agencije gube posao, jer mnogi putnici odlučuju kupovati karte direktno, bilo putem web siteova avionskih kompanija ili telefonom, nakon što su prethodno konzultirali web»<sup>99</sup> (**vidi prilog I**).

Avionske karte, s druge strane, mogu koštati stotine dolara i imaju veliki broj varijabli o kojima se kupac i prodavač moraju dogovoriti. «Dakle, što je veća cijena i složenost kupnje to je veći i rizik kojeg kupac uz nju vezuje, a samim time i napor koji prodavač mora uložiti da stekne njegovo povjerenje.»<sup>100</sup>

### **3.1.1 Dilema - Udruživanje?**

Trenutan broj od 817 turističkih agencija u Hrvatskoj – govori o usitnjenosti ponude što je posljedica početnih faza u razvoju turističkog tržišta, kada je gotovo sva potražnja bila usitnjena i pojedinačna. Dakle, imamo s jedne strane usitnjenu ponudu i s druge strane usitnjenu potražnju.

Mnogi su poduzetnici (naročito u djelatnosti trgovine) shvatili da će samostalno i razjedinjeno teško preživjeti. Stoga je krenula faza okrupnjavanja, kako bi se oduprijelo jačoj, nadolazećoj (najčešće) stranoj, konkurenciji.

Taj trend se nastavlja i u turizmu. Udruživanje ili savezništvo dvije ili više tvrtki vrši se radi:

- unapređenja vlastitog poslovanja;
- uspješnijeg načina proširivanja tržišta;
- uključivanja u međunarodno turističko tržište;
- jačanja svog konkurentskog položaja.

<sup>98</sup> Ižaković, D.: Primjena elektroničkog poslovanja u turizmu, Savjetovanje e-biz 2002, Opatija, travanj 2002.

<sup>99</sup> CD BiznisCom – Knjiga – Tajne uspješnog Internet biznisa str. 50

<sup>100</sup> Idem, str. 108

---

Kod «OK-toursa» bi udruživanje moglo biti na planu uže poslovne suradnje, dakle isključivo zbog postizanja većeg prihoda.

Osnovni cilj koncentracije je jačanje profitabilnosti na temelju povećanja prihoda ili na osnovi smanjenja troškova. Kao prvo - povećanje prihoda moguće je ostvariti većim plasmanom turističkih usluga.

Kao drugo – smanjenje troškova postiže se različitim metodama povećanja produktivnosti i ekonomičnosti, što znači, podjelom procesa rada, racionalizacijom, kooperacijom.

«OK-tours» ima subagenturu za «Generalturist», «Atlas» i «Kompas». Emitivna tržišta su udaljena i disperzirana. Kroz mrežu subagenata (B2B) realizira se 80 – 90 % zaključenih kupoprodajnih transakcija, a samo 10 – 20 % izravno kroz B2C. Može se zaključiti da je i dalje u trendu B2B prodaja, te da subagenti imaju veliku važnost za turooperatore, jer oni najvećim dijelom putem njih prodaju svoje aranžmane.

«Atlas»<sup>101</sup> je udružio svoje snage sa agencijom «TUI». S druge strane «Atlas» osim u Zagrebu ima poslovnice u Varaždinu, Opatiji, Zadru, Šibeniku, Splitu, Makarskoj, i Dubrovniku, ali «Atlas» nema niti jednu poslovnicu u istočnoj Hrvatskoj.

Smatra se da bi udruživanje sa «Kompasom» bio dvosjekli mač. Iz slučaja se može zaključiti da «OK-tours» prodaju «Kompasovih» aranžmana povećava kontinuirano iz godine u godinu. S druge strane «Kompas» ima poslovnicu u Osijeku, koja prodaje njihove aranžmane.

Osim u Osijeku «Kompas» ima četiri agencije u Zagrebu, zatim po jednu u Splitu i Čakovcu<sup>102</sup>.

Postavlja se pitanje što bi se dogodilo da «Kompas» ukine subagenturu «OK-toursu» pod izlikom da «Kompas» ima svoju agenciju, koja je zadužena za prodaju njihovih aranžmana? Pretpostavimo da im je «OK-tours» trebao poslužiti samo kao mamac kako bi se ljudi navikli na kvalitetu «Kompasovih» aranžmana. Sada, kada su stvorene kupovne navike korisnika na «Kompasove» aranžmane, zbog čega bi pored vlastite poslovnice koja postoji u Osijeku, «Kompas» davao «OK-toursu» agencijsku proviziju? Na taj način «Kompas» sam

---

<sup>101</sup> [www.atlas-croatia.com](http://www.atlas-croatia.com)

<sup>102</sup> [www.kompas.hr](http://www.kompas.hr) 20.07.2002.

---

sebi stvara konkurenciju! Da li si «OK-tours» forsirajući prodaju «Kompasovih» aranžmana, ustvari reže granu na kojoj sjedi?

Osim spomenutih dilema sa početka slučaja, došlo se do još jednog mogućeg rješenja.

U Osijeku postoji još, što većih, što manjih, devetnaest agencija. Možda bi logičnije rješenje za «OK-tours» bilo u pokušaju integracije sa jednom ili sa nekoliko njih. Za pretpostaviti je da bi taj poslovni potez mogao generirati jedan jaki stručni tim unutar kojeg bi se mogla napraviti uska specijalizacija npr. za individualne aranžmane, za grupne aranžmane, za avio karte, za lovni turizam, za hobby turizam, on line prodaju, itd. Postojeće aranžmane trebalo bi iz temelja promijeniti i obogatiti ih novim kreativnim i inovativnim sadržajima koji prvenstveno uključuju resurse i destinacije istočne Hrvatske.

### **3.1.2 Dilema - Ponuda istočnohrvatskih resursa na Internetu?**

Istočnohrvatski resursi i dominantni privlačni čimbenici u ponudi domaćih turističkih agencija su vrlo slabo zastupljeni.

Kao što slučaj prikazuje, istočna Hrvatska je regija koja ima preduvjete za razvoj mnogih vrsta turizma: zimskog i ljetnog, stacionarnog, izletničkog i tranzitnog, zdravstvenog, seljačkog, lovnog i ribolovnog, kulturno-edukativnog i vjerskog turizma. Iako u istočnoj Hrvatskoj postoje mnogi potencijali, oni su nedovoljno iskorišteni.

Baranja – međuriječje Dunava i Drave, mogla bi postati mekom mnogih turističkih putovanja iz unutrašnjosti, ali i jadranskog dijela Hrvatske. Da bi došlo do toga mora postojati veća suradnja, svih slavonsko-baranjskih turističkih čimbenika, koji turističke pakete trebaju nuditi kompletno za sve destinacije.

Za turističko tržište Slavonije i Baranje karakteristično je smanjenje opsega potražnje, što je posljedica gubljenja velikog dijela najkvalitetnijeg turističkog tržišta zbog rata i miniranosti područja. Sve je to izravno utjecalo na smanjenje opsega poslovnih aktivnosti u svim segmentima turističkog gospodarstva. Do danas su u potpunosti poznate minirane i sumnjive površine, te nema nepoznanica i straha da turisti normalno dolaze.

---

Najvažnija skupina turističkih usluga koje predstavljaju turistički proizvod su: seoski turizam, lovni turizam, izletnički, seoski, đачki, lovni, ribolovni, sportsko-rekreativni, kulturno-edukativni, vjerski, tranzitni, turizam s tematskim kružnim putovanjima.

Može se zaključiti da treba poraditi na novom kvalitetnijem i sadržajno bogatijem turističkom proizvodu koji bi uključivao:

- *Lovni turizam* - koji je atraktivan i na međunarodnom tržištu veoma cijenjen turistički proizvod. On je u istočnoj Hrvatskoj ograničen, zbog usitnjenih resursnih potencijala. Kako se iz slučaja može zaključiti samo u Osječko-baranjskoj županiji postojalo je u 2002.godini, 83 zajednička i 16 državnih lovišta. Pošto vlasnici lovišta nisu u mogućnosti da pojedinačno promoviraju lovni turizam, što prisustvom na sajmovima lova, što tiskanjem promotivnog materijala – uloga «OK-toursa» bi bila stupanje u kontakt sa vlasnicima više lovišta i zajednički istup u promidžbenim aktivnostima.
- *Zdravstveni turizam* u Bizovačkim toplicama, Daruvarskim toplicama i Lipiku trenutno je usredotočen na podmirenje skromnih zahtijeva zdravstveno-socijalnih osiguranika.
- *Seoski turizam* na individualnim seljačkim gospodarstvima (npr. Antin stan, Đukin stan...) je još uvijek u povojima, dok gledano u međunarodnim razmjerima ta vrsta turizma doživljava snažnu razvojnu ekspanziju.
- *Nautički turizam* na Dravi i Dunavu, ali i na s vodama stajaćicama, tipa Puškaš, predstavlja veliki potencijal. Razvojem tog oblika turizma mogli bismo turistima pružiti jedan ugodan dan u istočnoj Hrvatskoj, ali isto tako i Osječanima omogućiti turistički obilazak Mađarske brodom.

---

## 3.2 RJEŠENJE

---

Rješenje za turističku agenciju «OK-tours», kao gospodarskog subjekta koji djeluje kao spona između turističke ponude i turističke potražnje, bilo bi u nastavku samostalnog poslovanja i osuvremenjavanja rada putem Interneta, pružajući na taj način, korisnicima informacije i transakcije 24 sata na dan, 7 dana u tjednu, direktno - bez posrednika. Plaćanje bi trebalo biti po mogućnosti digitalnim novcem, s tim da treba imati na umu da je volumen kartičnog poslovanja u Hrvatskoj vrlo malen.

### *Što bi takvo poslovanje značilo za «OK-tours»?*

Internet i on - line agencija za «OK-tours» ne bi značila zamjenu sadašnjeg prodajnog kanala i oblika distribucije, nego bi im bio dodan jedan novi, kao nadopuna postojećeg oblika distribucijskog kanala. «Kanal distribucije skupina je pojedinaca i organizacija koji usmjeravaju tok proizvoda od proizvođača do potrošača,»<sup>103</sup> ili «niz neovisnih organizacija uključenih u proces kojim se proizvodi ili usluge približavaju potrošačima ili poslovnim korisnicima.»<sup>104</sup> Zbog ove značajke kod turističkih poduzeća ne susrećemo klasičnu fizičku distribuciju – distribuciju «od sebe», odnosno distribuciju prema kupcu, već distribuciju «k sebi» tj. «susretnu distribuciju.»<sup>105</sup>

Kod turističke djelatnosti, Internet ne mijenja potražnju već samo način distribucije. Na taj način bi se «OK-tours» povezo sa svjetskim tržištem pomoću sofisticirane informacijsko-komunikacijske tehnologije (**vidi prilog II**).

Zadatak «OK-toursa» bi prvenstveno trebao biti ispunjavanje informacijskog vakuma te sadržajno i kvalitativno poboljšanje ponude za istočnohrvatska turistička odredišta.

---

<sup>103</sup> Dibb, S. i dr., idem, str. 278.

<sup>104</sup> Stern W.L., El-Ansari, A.I.: Marketing Channels, 3<sup>rd</sup> edition, Upper Saddle river, N.J.: Prentice Hall, 1988., str. 3., prema Ružić. D.: Ugostiteljski marketing, CD

<sup>105</sup> Ružić, D.: Nastavni materijali s kolegija «Poduzetništvo ugostiteljstva i turizma»



«Novim turistima» su sve manje same građevine motiv za putovanje. Ponuda bi se trebala okrenuti suprotnom od klasične turističke industrije – trebale bi se njegovati različitosti. Gradovi i znamenitosti postaju kulisama za priču u kojoj moderni turisti i putnici žele doživjeti ljude, kulturu i običaje.

Internet je dramatično drugačiji medij od svih dosadašnjih. Elektronička trgovina otvorila je novu dimenziju turizma. Premda je riječ o mladoj industriji, Internet i Web-dizajn u punom su zamahu.

Postoje mišljenja da se uvođenjem Interneta i virtualne agencije, uloga klasične agencije smanjila. Danas u svijetu agencije trpe velike kvalitativne promjene, prvenstveno zbog on-line poslovanja. Velike turističke agencije prelaze na on-line poslovanje, stupaju direktno u kontakte s korisnicima i time izbacuju posrednike iz igre.

Internet ruši barijere za ulazak na brojna tržišta. Sada i mali igrači, netradicionalnih malih tvrtki, koje koriste Internet za napad na etablirana tržišta, mogu ulaziti na tržišta koja su dosada bila rezervirana samo za velike. Zbog toga se smatra da je prva i najvažnija odlika Internet tržišta – globalnost, i to i punom smislu te riječi. Konkurencija može doći iz bilo kojeg dijela svijeta u bilo kojem obliku – od strane multinacionalne kompanije ili malene tvrtke. Globalizacija se može definirati kao «proces integracije proizvodnih čimbenika s raznih strana svijeta, koji rezultiraju s gotovim proizvodom namijenjenim nacionalnim i internacionalnim tržištima.»<sup>106</sup>

Internet donosi i brojne uštede u distribuciji i učvršćuje odnose između kupaca i prodavača, jer nestaje posrednika, kao jedne karike u lancu, koja je samo povećavala cijenu.

U Hrvatskoj dominiraju agencije male i srednje veličine. Neki smatraju da kod takvih agencija niti opseg poslovanja niti potrebna financijska sredstva nisu ozbiljniji preduvjet za uvođenje virtualnog shopa. No, upravo te manje agencije tipa «OK-tours», imaju razvijen poslovni on-line duh i Web Wide perspektivu poslovanja. One imaju na umu sve što je potrebno uložiti kako bi bili uspješni. Većim agencijama takav pristup nije

---

<sup>106</sup> Ružić, D.: materijali s prdavanja, CD – Poduzetništvo ugostiteljstva i turizma

---

posebno atraktivan, jer se njihovo klasično poslovanje pokazalo kao dobro plaćeno, pa ne moraju mijenjati način poslovanja.

Ponuda hrvatskih Web stranica, koje prodaju svoje usluge putem Interneta, tek je u povojima. Ne može se reći da postoje prave turističke Web stranice s on-line rezervacijama (osim on-line agencije – Adriatica Net<sup>107</sup>). Većina tih stranica funkcionira kao sredstvo prikupljanja informacija o nekom mjestu, hotelu ili ponudi privatnog smješta – kao npr. [www.apartmani-hrvatska.com](http://www.apartmani-hrvatska.com). Oni su prvenstveno orijentirani na privatni smještaj, koji predstavlja najveći segment tržišta (42% ukupnog smještajnog kapaciteta).<sup>108</sup>

Možemo zaključiti da je u odnosu na obujam turističke ponude, razvijen velik broj turističkih stranica, s tim da se većina njih nalazi na razini privlačenja (elektroničke brošure).

U svijetu gdje su svi elektronički povezani, oni koju dođu prvi na tržište stiču veliku prednost. «OK-tours» bi po prezentaciji istočnog dijela Hrvatske mogao biti prvi, jer nitko još nije stavio na Web, ponudu za kontinentalni dio Hrvatske - istočno od Zagreba.

Internet ubrzava uspjeh pobjednika kroz virtualni marketing, gdje postojeći korisnici samoinicijativno reklamiraju pobjednika. No, troškovi se dramatično povećavaju onima koji će doći kasnije. Stoga taj dio treba dobro i kvalitetno napraviti. U slučaju je predložen oblik dinamičke aplikacije ili mini portala.

Za pravljenje portala potrebna su velika inicijalna investicijska sredstva, ali kod «OK-toursa» trebalo bi krenuti sa dinamičkom stranicom koja bi se postepeno obogaćivala i prelazila u mini portal. To bi bila investicija kod koje se očekuje da investitor bude financijski snažan i strpljiv. Ako se krene sa jakom promidžbom, kvalitetnom obradom tržišta i uspiju se privući kupci, tada su inicijalni troškovi on-line prodaje zanemarivi, jer su na kraju rezultati mnogo, mnogo veći (**vidi prilog III**). Važno je s Web stranicom biti prisutan na Internetu podjednako kao na radiju ili na televiziji.

---

<sup>107</sup> [www.adriatica.net](http://www.adriatica.net)

<sup>108</sup> Ižaković, D.: Primjena elektroničkog poslovanja u turizmu, Savjetovanje e-biz 2002, Opatija, travanj 2002.

Da bi stranica bila efikasna, ona mora zadovoljavati određene kriterije:



Izvor: <http://meltingpot.fortunecity.com/stark134/tourism/>

Kao što je u slučaju već spomenuto, za «OK-tours» bi formula za poslovni uspjeh bila u gerilskim metodama kao npr. u osmišljavanju partnerskih mreža (kao primjerice kod nas virtualni trgovački centar [www.ponuda.com](http://www.ponuda.com)) koja će uključenima donijeti dodanu vrijednost. Njih opslužuju bolji serveri i bolji softveri. U Slavoniji bi se trebali povezati sa portalima: Slavonia.Online (koja pokriva Našice, Osijek, Požegu, Donji Miholjac, Đurđenovac, Slavonski Brod, Vinkovce, Đakovo, Županju i Novu Gradusku); SB OnLine.Net; Osijek-Online.hr; Vukovarac.Net; Požega.Online.com; Cibalia.com.

Druga mogućnost je razmjene banneri sa partnerskim siteovima. Da li to bili partneri ili konkurencija, treba imati u vidu da i jedni i drugi profitiraju s tom razmjenom. Nitko nikome ništa ne plaća. Vršiti se samo razmjena banneri. Ova je metoda posebno efektna ukoliko se radi o stranicama sličnog sadržaja. Ovakve akcije ne iziskuju proračunska sredstva za oglašavanje.

Da bi u globalnoj ekonomiji bio konkurentan, treba se brzo širiti na što više tržišta.

Danas je turizam najveća globalna industrija!

**S W O T A N A L I Z A**

**«OK - TOURS»**

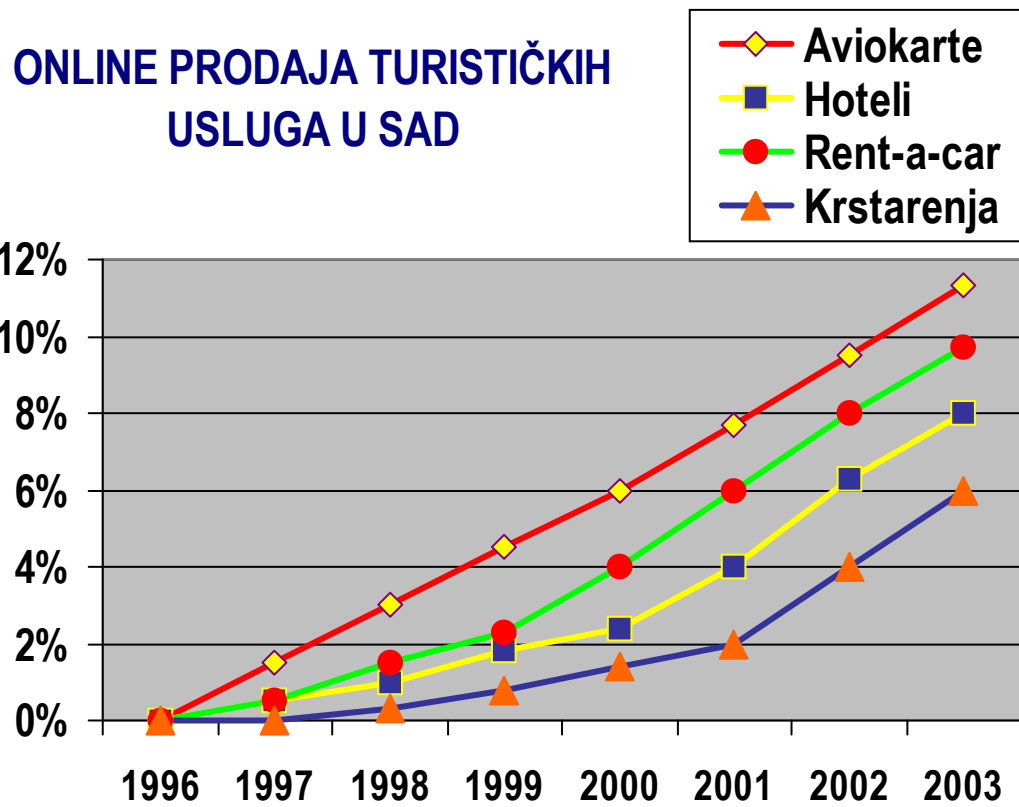
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- polivalentna znanja djelatnika</li> <li>- veliko turističko znanje i iskustvo</li> <li>- kvaliteta usluge (maksimalno orijentirani kupcima),</li> <li>- turistički vodiči</li> <li>- timski rad</li> <li>- dobra međuagencijska suradnja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatna financijska sredstva,</li> <li>- nepostojanje poslovnog plana</li> <li>- marketing – diskontinuiran proces</li> <li>- slaba promidžbena aktivnost</li> <li>- neažurna Web stranica</li> <li>- zanemareno vlastito usavršavanje</li> </ul>
<b>MOGUĆNOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra lokacija (centar grada)</li> <li>- proširenje poslovanja posredstvom drugih detaljističkih agencija</li> <li>- promocija putem Atlasa</li> <li>- prirodno –geografske karakteristike</li> <li>- raznolik biljni i životinjski svijet</li> <li>- prisutnost voda tekućica i stajačica</li> <li>- atraktivne šume sa prostranim lovnim područjima zdravstveni turizam</li> <li>- kvalitetni vinogradi</li> <li>- kulturno-turističke manifestacije</li> <li>- Kopački rit</li> <li>- Lovačke kuće</li> <li>- Kvaliteta i raznovrsnost gastronomske ponude</li> <li>- preduvjeti za razvoj mnogih vrsta turizma</li> <li>- mogućnost za razvoj eko-turizma</li> <li>- mogućnost fotosafarija za promatrače ptica</li> <li>- mogućnost razvoja vjerskog turizma</li> <li>- mogućnost razvoja seoskog turizma</li> <li>- plan izgradnje etno sela, farme konja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brojna konkurencija (19 drugih agencija</li> <li>- jaka indirektna konkurencija i akteri «crnog tržišta»</li> <li>- spuštanje cijena</li> <li>- prometna infrastruktura</li> <li>- minirano područje i sumnjive površine</li> <li>- narušen image Slavonije</li> <li>- stupanj gospodrske razvijenosti</li> <li>- nedostatni promidžbeni materijali</li> </ul>

## SWOT MATRICA

### MATRICA – PRETVORITI SLABOSTI U SNAGE, PRIJETNJE U MOGUĆNOSTI

SLABOSTI	RJEŠENJE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nedostatna financijska sredstva,</li> <li>2. nepostojanje poslovnog plana</li> <li>3. marketing – diskontinuiran proces</li> <li>4. slaba promidžbena aktivnost</li> <li>5. neažurna Web stranica</li> <li>6. zanemareno vlastito usavršavanje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zahtijev za dobivanje kredita</li> <li>2. sastaviti poslovni plan uz stručnu pomoć</li> <li>3. u kontinuitetu koristiti metode gerila marketinga</li> <li>4. koristiti metode gerila marketinga i Interneta</li> <li>5. obučiti djelatnike za održavanje Web stranice, postaviti dinamičku Web stranicu</li> <li>6. motivirati djelatnike na samoučenje</li> </ol>
PRIJETNJE	RJEŠENJE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. brojna konkurencija (19 drugih agencija)</li> <li>2. jaka indirektna konkurencija i akteri «crnog tržišta»</li> <li>3. spuštanje cijena</li> <li>4. minirano područje i sumnjive površine</li> <li>5. narušen image Slavonije</li> <li>6. nedostatni promidžbeni materijali Slavonije i Baranje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kvalitetna usluga i korektan odnos</li> <li>2. veće kontrole i kazne nadležnih tijela</li> <li>3. kvalitetna usluga i korektna cijena</li> <li>4. minirana područja su označena, a sumnjive površine poznate</li> <li>5. ustrajno graditi image Slavonije, bolja ponuda slavonskih sadržaja</li> <li>6. ujediniti se sa više ponuditelja i samostalno poraditi na promidžbi</li> </ol>





Izvor: Jupiter Communications

Prilog II: matrica tržišnog pozicioniranja na Internetu



Izvor: Genesys – The Travel Technology Consultancy



Prilog III: Elektroničko tržište



Izvor: Genesys – The Travel Technology Consultancy

## LITERATURA

1. Dragičević, A.: Leksikon političke ekonomije, Informator, Zagreb, 1983.
2. Dušanić, D., Maglaić V.: Razvoj Hobby turizma u Slavoniji i Baranji, Osijek, siječanj, 1986.
3. Grupa autora: Kopački rit, Pregled istraživanja i bibliografija, HAZU, Zagreb, 1999
4. Grgurovac, M; Virc, Z.: Gastronomija & Turizam sjevero-istočne Hrvatske, Privlačica - Vinkovci, Vinkovci, 1999.
5. Kathleen R. Allen.: Growing and Managing an Entrepreneurial Business, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 1999.
6. Mihaljević, M.: Održivo korištenje Parka prirode Kopački rit,
7. Panian, Ž.: Internet i malo poduzetništvo, Informator, Zagreb, 2000.
8. Panian, Ž.: Elektroničko trgovanje, Sinergija, Zagreb, 2000.
9. Program razvoja Parka prirode «Kopački rit» 2001-2004, radni materijal, Bilje, studeni 2001.
10. Ružić, D.: Marketinške mogućnosti Interneta, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2000.
11. Ružić D.: Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997.
12. Veža, I.: Povećanje konkurentnosti na tržištu uvođenjem umreženog poduzeća  
Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Split, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
13. Vukonić, B.: Turističke agencije, Mikrorad, Zagreb, 1977.

### KONGRESI, SEMINARI, SIMPOZIJI I PREZENTACIJE

1. Belak, V., Veža, I.: Virtualno poduzeće prospekt za budućnost, RRIF br.6.lipanj 1997.
2. Gregurić Zlatko: Internet kao tržište, RRIF br. 10/2000., Zageb str. 113-136
3. Harmeling, S.S.: An Introduction to Researching, Writing and Teaching Case Studies,
4. Harmeling, S.S.: Introduction to Case Writing Project, June 20, 2001.
5. Horvat, J., Marković, S. Katavić, S., Mikut M.: Using the world wide web in hospitality industry ([www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f9a.html](http://www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f9a.html))

7. Ižaković, D.: Primjena elektroničkog poslovanja u turizmu, E-biz 2002, Savjetovanje o elektroničkom poslovanju, Opatija travanj, 2002.
9. Ružić, D: Referati sa simpozija
8. Skupina autora: Računovodstvo i upravljanje troškovima u trgovini – novi koncepti, (Seminarski mateijal) RRIR – Konzalting d.o.o., Zagreb, rujanj, 1999.
  - Veža, I.: Virtualna organizacija trgovine i usluga
  - Veža, I.: Stipaničev, D: Rad na daljinu (teleworking)
  - Stipaničev .D.: Trgovina preko Interneta

#### WWW REFERENCE

- <http://meltingpot.fortunecity.com/stark134/tourism/> 24.06.2002.
- [www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f9a.html](http://www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f9a.html) 28.05.2002.
- [www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f8a.html](http://www.carnet.hr/cuc/cuc/2001/abs/f8a.html) 28.05.2002.
- [www.tel.hr/tzosijek/](http://www.tel.hr/tzosijek/)
- [www.dsz.hr/StatInfo/stanov1.htm](http://www.dsz.hr/StatInfo/stanov1.htm)
- [www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm](http://www.dsz.hr/StatInfo/zuppreg.htm)
- [www.osjecko-baranjska-zupanija.hr](http://www.osjecko-baranjska-zupanija.hr), 19.04.2002.
- [www.routard.com](http://www.routard.com)
- <http://www.bilje.hr/ekotur/gas.htm>
- <http://www.vjesnik.com/html/1999/08/24/clanak.asp?r=gos&c=2>
- [www.agria.hr/lov.htm](http://www.agria.hr/lov.htm)
- <http://www.agria.hr/lov.htm>
- [www.hcr.hr](http://www.hcr.hr)
- [www.itcenter.hr/dinotrmj.asp](http://www.itcenter.hr/dinotrmj.asp)
- Tomas 2001.
- [www.hotel.hr/antin-stan/](http://www.hotel.hr/antin-stan/)
- [www.crotours.com/antin-stan/mapa.htm](http://www.crotours.com/antin-stan/mapa.htm)
- Internet portali: od oglašavanja i promocije k elektroničkom poslovanju, -- -
- [www.efos.hr/nastavnici/druzic/Ruzic-Mesaric.htm](http://www.efos.hr/nastavnici/druzic/Ruzic-Mesaric.htm) 09.09.2002.
- [www.istra.com](http://www.istra.com)
- [www.olymp.hr](http://www.olymp.hr)
- [www.etours.hr](http://www.etours.hr)
- [www.atlas-croatia.com](http://www.atlas-croatia.com)

- [www.kompas.hr](http://www.kompas.hr)
- [www.hrvatska21.hr/download/200201220000001](http://www.hrvatska21.hr/download/200201220000001) 20.08.2002
- <http://www.scsr.nevada.edu/~nballard/tour.html>, 05.03.2002
- [www.apartmani-hrvatska.com](http://www.apartmani-hrvatska.com)
- [www.ponuda.com](http://www.ponuda.com)
- <http://aerocroatia.averi.hr/osi.htm>
- [zeljko-heimer-fame.from.hr/hrvat/hr-os2.html](http://zeljko-heimer-fame.from.hr/hrvat/hr-os2.html)
- [www.osjecko-baranjska-zupanija.hr/hr/zupuprava.htm](http://www.osjecko-baranjska-zupanija.hr/hr/zupuprava.htm)
- [www.atlantis-travel.hr](http://www.atlantis-travel.hr) 20.06.2002.
- World Trade Organization: Tourism Economic Report [www.wto.org](http://www.wto.org)
- [www.duke.edu/~mccann/cyb-quot.htm](http://www.duke.edu/~mccann/cyb-quot.htm)

## ANKETNI UPITNIK

## ANKETNI UPITNIK

Anketar: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

### A: OSNOVNI PODACI O TVRTKI I PODUZETNIKU

#### 1. PODUZETNIK

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Naziv (funkcija) u poduzeću: \_\_\_\_\_

Spol: 1 – muški    2 – ženski    Starost: \_\_\_\_\_

Uloga u osnivanju poduzeća:

1. sam je osnivač
2. osnivač zajedno s drugim osnivačima
3. preuzeo od roditelja
4. otkup od države ili drugog poduzeća
5. drugo:

#### 2. PODUZEĆE

Naziv poduzeća:

Godina registracije: \_\_\_\_\_    Godina početka aktivnosti: \_\_\_\_\_

Pravni oblik:

1. trgovačko društvo (d.o.o.)
2. trgovačko društvo (d.d.)
3. javno društvo
4. nešto drugo: \_\_\_\_\_

Djelatnost poduzeća (moguće je više odgovora)

Osnovna djelatnost	Dopunska djelatnost	Naziv djelatnosti
1	1	Proizvodnja (prerađivačka djelatnost)
2	2	Građevinarstvo
3	3	Transport i komunikacije
4	4	Trgovina (na veliko i malo)
5	5	Turizam i ugostiteljstvo
6	6	Financijske i druge poslovne usluge
7	7	Inženjering
8	8	Drugo:

Dosadašnje statusne promjene: da li je poduzeće od osnivanja promijenilo

a) Pravni oblik            1 - nije                            2 – da (kako: \_\_\_\_\_)

b) Osnovnu djelatnost    1 - nije                            2 - da (kako: \_\_\_\_\_)

## B. PODUZETNIK - IZOBRAZBA I RADNO ISKUSTVO

### 1 .Najviši dovršeni stupanj formalne naobrazbe (školska sprema)

1. Nepotpuna ili potpuna osnovna škola
2. Srednja škola (gimnazija, tehnička ili druga srednja škola)
3. Viša škola
4. Visoka škola
5. poslijediplomski studij
6. Drugo: \_\_\_\_\_

### 2 Radno iskustvo i radni status prije prelaska u vlastito poduzeće

Radno iskustvo (staž)	Prethodni radni status
1. Bez iskustva	1. Nezaposlen
2. Manje od 1 godine	2. Služba u državnoj upravi
3. 2-3 godine	3. Državno (društveno) poduzeće
4. 4-6 godina	4. Privatno poduzeće ili obrt
5. 7-10 godina	5. Rad u inozemstvu
6. 10-20 godina	6. Drugo: _____
7. više od 20 godina	_____

### 3 Položaj u prijašnjem zaposlenju

8. To je prvo zaposlenje (prije na pkolovanju)
9. Rukovodeća, managerska funkcija
10. Stručni suradnik
11. Proizvodni radnik
12. Drugo: \_\_\_\_\_

### 4 Da li ste sada aktivni u istoj vrsti posla /istom poduzeću kao prije:

3. Isti proizvod, usluga ili vrsta posla
4. Vrlo slična djelatnost
5. Vezana na prijašnju djelatnost ili različita
6. Sasvim druga djelatnost
7. Drugo: \_\_\_\_\_

### 5 Ocjenite ocjenom od 1 do 5 vaša znanja iz svakoga od navedenih područja:

	Ocjena poznavanja područja				
1. Računovodstvo	1	2	3	4	5
3. Marketing (prodaja)	1	2	3	4	5
4. Pravo i pravni propisi	1	2	3	4	5
5. Znanja i vještine rukovođenja (managementa)	1	2	3	4	5
6. Informatička tehnologija	1	2	3	4	5

6 Navedite koja bi Vam znanja i vještine od gore navedenih najviše koristile za vođenje vašeg posla ( najviše tri odgovora )

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. Ne trebam nikakvih dodatnih znanja

7. Dosadašnja izobrazba za poduzetništvo –da li ste se od osnivanja poduzeća uključili u neki oblik poduzetničke izobrazbe:

1. – ne
2. - da – upišite:

Područje izobrazbe (kao u pitanju 5)

Trajanje (dana)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. U kojoj se mjeri prema Vašoj procjeni, u Vama izražavaju vaše poduzetničke osobine (za svaku označite x koliko se izražava)

Poduzetnička osobina	Veom a jako	Jako	Postoji	Manje	Ne postoji	Ne znam
1. Inicijativnost						
2. Samosvjesnost, povjerenje u sebe						
3. Osjećaj odgovornosti						
4. Sreća u poslu						
5. Radinost, radna energija						
6. Posjedovanje vizije						
7. Psihofizička izdržljivost						
8. Fleksibilnost, lako prilagođavanje						
9. Visoke moralne vrijednosti						
10. Snalažljivost						
11. Dinamičnost, pokretljivost						
12. Stvaralaštvo, kreativnost, inovativnost						
13. Odlučnost						
14. Spremnost na preuzimanje rizika						
15. Istrajnost						
16. Pragmatizam, praktična usmjerenost						
17. Kritički odnos						
18. Komunikativnost, otvorenost drugima						
19. Iskustvo i umjerenost u odlučivanju						
20. Sposobnost za rukovođenje						
21. Težište na rezultatima						
22. Usmjerenost na rješavanje problema						
23. Težnja ka nezavisnosti						
24. Privrženost jednom donesenoj odluci						
25. Sposobnost donošenja odluka						



### C. OSNIVANJE PODUZEĆA

1. Koliko Vam je trebalo vremena za prikupljanje svih dozvola i posupak osnivanja
  1. Manje od mjesec dana
  2. 1 – 3 mjeseca
  3. 3 – 6 mjeseci
  4. Preko 6 mjeseci
  5. Drugo: \_\_\_\_\_
2. Koji su bili osnovni razlozi zbog kojih ste osnovali vlastito poduzeće (najviše tri odgovora)
  1. Bio sam bez posla, na čekanju, nesigurnost pronalaženja posla
  2. Frustriranost u radu u javnom (državnom) poduzeću
  3. Nezadovoljstvo plaćom, želja za većim primanjima
  4. Vidio sam profitnu mogućnost i želio sam je realizirati
  5. Roditelji/rodbina su privatni poduzetnici
  6. Doprino blagodatni zajednici u kojoj živim
  7. Nastavak obiteljske tradicije
  8. Postići višu razinu u društvu, napredak i status na društvenoj ljestvici
  9. Da bi iskoristio svoja znanja i sposobnosti
  10. Neovisnost – biti sam svoj šef
  11. Vlast – biti vođa, imati vlast
  12. Drugo: \_\_\_\_\_

3. Kako procijeniti poteškoće s osnivanjem poduzeća:

Mogući problemi	Vrlo veliki	Veliki	Postoji	Mali	Nikakvi
Nedostatak temeljnih informacija o samom osnivanju poduzeća					
Čekanje na registraciju poduzeća na sudu					
Administrativne poteškoće s dozvolama od strane države					
Pronalaženje poslovne lokacije					
Dobivanje kredita u banci					
Nepouzdana informacija o tržištu					
Nedostatak potrebnih poslovnih/ Upravljačkih znanja s vaše strane					
Troškovi registracije poduzeća					
Drugo, što?					
Nisam imao posebnih problema					

4. S kojim bankama imate najbolje iskustvo u suradnji:

1. Uopće nemam dobrog iskustva s bankama
2. S većim. Nekadašnjim društvenim bankama
3. S novim privatnim bankama
4. S inozemnim bankama
5. Drugo: \_\_\_\_\_

6. Struktura izvora financiranja za osnivanje i početak poslovanja Vašeg poduzeća (približno)

	Izvor financiranja	Udio (%)
1	Vlastita ušteđevina	%
2	Posuđeni novac od obitelji	%
3	Novac drugih privatnih investitora	%
4	Novac investicijskih fondova	%
5	Kreditni poslovnih banaka	%
6	Novac državnih institucija	%
7	Novac različitih fondova (institucija) za malo gospodarstvo	%
8	Dobit iz tekućeg poslovanja	%
9	Drugo	%
	UKUPNO	%

7. Da li su poslovni prostori u vlasništvu poduzeća:

1. Da, sve je u vlasništvu poduzeća
2. Samo djelomično, ostalo je u najmu
3. Sve je u najmu
4. Drugo: \_\_\_\_\_

D. ZAPOSLENI U PODUZEĆU

1. Pregled broja zaposlenih u Vašem poduzeću

	Na početku	1999.	2000.	2001.	2002.	Za 3 godine
Stalno zaposleni						
Povremeno angažirani						

2. Struktura izobrazbe (stručne spreme) radnika

	Osnovna škola	Srednja škola	Viša škola	Visoka škola	Ukupno
Broj radnika					
Udio (u %)					

3. Kako procjenjujete, da li Vaši radnici imaju znanje i vještine sukladne potrebama posla?

	Za današnje potrebe	Za razvoj za 2 –3 godine
Da, svi		
Najveći dio zaposlenih		
Okolo polovine		
Samo manji dio		
Nikako nemaju		

Ocijena problema u vezi sa zaposlenicima:

	Vrlo veliki	Veliki	Postoje	Mali	Ne postoje
Motiviranost za rad					
Zahtjevi za visokim plaćama					
Stručnost					
Spremnost za izobrazbu					
Spremnost za dodatni rad					
Postizanje normi					

#### D. POSLOVNE AKTIVNOST PODUZEĆA

1. Na kojim tržištima prodajete ili planirate prodavati proizvode/usluge (udio u %)

	U prvoj godini	2001.	Za tri godine (plan)
Lokalna razina	%	%	%
Regionalna razina	%	%	%
Mali dio Hrvatske	%	%	%
Inozemno tržište	%	%	%

2. Koji su izvori financiranja poslovne djelatnosti (približno u %)

	Izvori financiranja	Udio (u %)
1.	Vlastita ušteđevina	
2.	Posuđeni novac od obitelji i prijatelja	
3.	Novac drugih privatnih investitora	
4.	Novac investicijskih fondova	
5.	Kreditni poslovnih banaka i drugih financ. Institucija	
6.	Novac državnih institucija	
7.	Novac različitih fondova (institucija) za malo gospodarstvo	
8.	Dobit iz tekućeg poslovanja	
9.	Drugo:	
	UKUPNO:	

3. Kako procjenjujete konkurenciju u Vašoj djelatnosti:

domaća    1 – oštra    2 – srednja    3 – slabija    4 – nema konkurencije  
 strana    1 – oštra    2 – srednja    3 – slabija    4 – nema konkurencije

4. Koji su Vam najjači konkurenti (moguća tri odgovora)

1. Nemamo prave konkurencije
2. Mala privatna poduzeća
3. Velika (privatizirana) poduzeća
4. Državna / javna poduzeća
5. Predstavništva stranih poduzeća u Hrvatskoj
6. Uvoz inozemnih proizvoda / usluga
7. Drugo: \_\_\_\_\_

6. U čemu su konkurentske prednosti odnosno slabosti Vašeg poduzeća

Karakteristike posla	Kao prednost	Kao slabost
Troškovi materijala, sirovina, dijelova		
Organizacija posla		
Transportne veze		
Financijska snaga poduzeća		
Zaposlenici s iskustvom		
Visoka tehnologija		
Visoki kvalitet usluga		
Drugo:		

7. Koji su osnovni razlozi uspješnog vođenja poslova poduzeća (do tri odgovora)

1. Izobrazba poduzetnika /managerske grupe
2. Poslovna iskustva poduzetnika / managerske grupe
3. Organizacijski potencijal poduzetnika / managerske grupe
4. Inovativnost
5. Logističke mogućnosti (transport i komunikacije)
6. Dobri odnosi s kupcima 7 klijentima
7. Razvijen marketing proizvoda / usluga
8. Primjerna struktura financiranja poduzeća
9. Kvaliteta proizvoda 7 usluga
10. Nismo propustili niti jednu priliku na tržištu

8. Procjena aktualnih problema poduzeća s marketingom i prodajom

Mogući problemi s marketingom i prodajom	Veoma veliki	Veliki	Postoje	Mali	Ne postoje
Vaše poznavanje tržišta					
Informacije o tržišnim mogućnostima					
Pronalaženje dobrih prodavača					
Konkurencija na domaćem tržištu					
Cijene oglasa					
Odnos stranaca prema hrvatskim proizvodima					
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima					

5. Procjena aktualnih problema s financiranjem posla

Mogući problemi	Veoma veliki	Veliki	Postoje	Mali	Ne postoje
Poteškoće s naplatom					
Visoke kamatne stope u bankama					
Pristup do sredstava fondova					
Osiguranje garancija za kredite					
Duga obrada zahtjeva u bankama					
Kratki rokovi za investicijske kredite					
Zahtjevi banke za dokumentacijom					
Mogućnost dobivanja kredita uopće					
Drugo:					

6. Procjena problema poduzeća u razvoju i proizvodnji:

Mogući problemi	Veoma veliki	Veliki	Postoje	Mali	Ne postoje
Pronalaženje adekvatnih prostora					
Efikasnost organizacije usluga					
Poteškoće s financiranjem razvoja					
Osiguranje tražene kvalitete					
Nema poreskih olakšica za razvoj					
Nema poreskih olakšica za ulaganje					
Nedostatak informacija o tehnologiji					
Nestručnost zaposlenika					
Nedostatak tehničkih stručnjaka					
Drugo:					

7. Koje tri najvažnije mjere namjeravate provesti za otklanjanje problema:

---



---



---

#### 4. Procjena drugih aktualnih poslovnih problema poduzeća

Mogući problemi	Veoma veliki	Veliki	Postoje	Mali	Ne postoje
Tečaj kune prema stranim valutama					
Porez na dobit poduzeća					
Porez na dodanu vrijednost					
Drugi porezi					
Doprinosi iz bruto plaća radnika					
Porez na ukupni dohodak vlasnika					
Skupoća usluga računovodstva					
Problemi s dozvolama za građenje					
Problemi s visokim najamninama					
Nelojalna konkurencija					
Veliki zahtjevi raznih inspekcija					
Visina osiguranja					
Drugo:					

#### PLANOVI PROŠIRENJA POSLA

Što planirate ubuduće za 2 – 3 godine? (najviše tri odgovora)

1. Povećanje broja proizvoda i usluga
2. Povećanje kvalitete proizvoda/usluga
3. Prodaja na nova tržišta
4. Proširenje proizvodnih kapaciteta
5. Proširenje kanala distribucije proizvoda/usluga
6. Veća ulaganja u reklamne svrhe
7. Zamijeniti opremu novom
8. Uposliti nove, bolje specijalizirane zaposlenike
9. Izobrazba postojećih zaposlenika
10. Proširenje obujma djelatnosti
11. Drugo: \_\_\_\_\_

Koje bi Vas promjene u financiranju navele na rast poduzeća uz nova ulaganja (do tri odgovora)

1. Uopće ne razmišljam o ulaganjima i proširenju
2. Bolji pristup do kratkoročnih kredita banaka
3. Bolji pristup do investicijskih kredita banaka
4. Mogućnost uključivanja rizičnog (privatnog) kapitala
5. Niže kamatne stope
6. Olakšice u osiguranju garancija
7. Redovita naplata potraživanja od kupaca
8. Beskamatni razvojni kredit
9. Jednokratne financijske pomoći države za nova radna mjesta
10. Drugo: \_\_\_\_\_

## POTPORNE ORGANIZACIJE

1. Da li ste član neke poduzetničke udruge:

- 1 – Nisam i ne želim postati
- 2 – Nisam, ali bih želio postati
- 3 – Član sam poduzetničke udruge

2. Koji su efekti različitih institucija na poslovnu djelatnost poduzeća:

	Općine	Županije	Država	Komore
Veliki pozitivni efekti				
Mali pozitivni efekti				
Nikakvi efekti				
Mali negativni efekti				
Veliki negativni efekti				

3. Koje bi dvije stimulativne mjere općine/županije/država najviše pomogle poduzeću:

Općina Mjera 1 \_\_\_\_\_

Mjera 2 \_\_\_\_\_

Županija Mjera 1 \_\_\_\_\_

Mjera 2 \_\_\_\_\_

Država Mjera 1 \_\_\_\_\_

Mjera 2 \_\_\_\_\_

4. U svakom od tri stupca, označite po tri riječi koje najbolje opisuju kako Vi osjećate odnos ljudi, općinske uprave i medija (novina, TV) prema Vama kao poduzetniku:

Odnos prema Vama	Ljudi oko Vas	Općinska uprava	Mediji
Stimulacija			
Potpورا			
Zadovoljstvo Vašim uspjehom			
Sklonost pomaganju			
Zavist			
Sumnjičavost			
Težnja za kontrolom			
Nepovjerenje			
Stvaranje prepreka			
Suradnja			
Protivljenje			
Nezainteresiranost			
Potjecenjivački odnos			

ZAHVALJUJEMO NA VAŠOJ SURADNJI I RAZGOVORU!











