Ekonomska mjerila uspješnosti poslovanja turističkih agencija

Milevoj, Leo

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:641444

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković» Pula

LEO MILEVOJ

EKONOMSKA MJERILA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković» Pula

LEO MILEVOJ

EKONOMSKA MJERILA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Završni rad

JMBAG: 2366-E, izvanredni student (DC Umag)

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, svibanj 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Leo Milevoj, kandidat za prvostupnika ekonomije (univ. bacc.oec.) ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 03. svibnja 2017. _____

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Leo Milevoj, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Ekonomska mjerila uspješnosti poslovanja turističkih agencija“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 03. svibnja 2017.

Potpis

_____

SADRŽAJ

str.

1. UVOD 1

2. TURISTIČKA AGENCIJA 4

2.1. Teorijsko određenje 4

2.2. Pravni status 8

2.3. Specifičnosti radnog procesa 11

3. TRŽIŠNA KONCEPCIJA I POLITIKA POSLOVANJA 14

3.1. Organizacijska struktura 14

3.2. Istraživanje tržišta 16

3.3. Politika proizvoda 17

3.4. Politika cijene 18

3.5. Politika prodaje 20

4. EKONOMSKA MJERILA POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA 22

4.1. Resursi i njihova alokacija 23

4.2. Sredstva turističke agencije 25

4.3. Mjerenje uspješnosti poslovanja 27

4.4. Ekonomičnost poslovanja turističke agencije 27

4.4.1. Mjerenje ekonomičnosti 28

4.4.2. Faktori ekonomičnosti 29

4.5. Rentabilnost turističke agencije 31

4.5.1. Mjerenje rentabilnosti 31

4.5.2. Analiza rentabilnosti 32

4.6. Utjecaj suvremene tehnologije na ekonomičnosti i rentabilnosti rada 35

5. KOMPARATIVNA ANALIZA EKONOMSKIH MJERA USPJEŠNOSTI 39
5.1. Istraturist Umag d.d. 39
5.1.1. Analiza bilance i računa dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. 40
5.1.2. Financijski pokazatelji poslovanja kompanije Istraturist Umag d.d. 45
5.2. Turistička agencija Atlas d.d. 50
5.2.1. Analiza bilance i računa dobiti i gubitka turističke agencije Atlas d.d. 52
5.2.2. Financijski pokazatelji poslovanja turističke agencije Atlas d.d. 55
5.3. Komparativna analiza mjerila uspješnosti 58
5.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje 60

6. ZAKLJUČAK 63

LITERATURA 65

POPIS SLIKA 68

POPIS TABLICA 68

POPIS GRAFIKONA 68

SAŽETAK 69

ABSTRACT 70

1. UVOD

Kao objedinjeni skup pojava turizam karakterizira mobilnost sudionika, povezanost različitih kultura, naroda i skupina, a pritom dolazi do stvaranja multikulturalnog okruženja. S obzirom na sve veće izazove, konkurenciju, zahtjeve i fluktuaciju svjetskog tržišta, turizam svake zemlje se tim zahtjevima treba prilagođavati da bi ostvario svoj daljnji kontinuirani razvoj. Sudionici turističkog sektora u svome djelovanju ulažu napore da bi unaprijedili turističku ponudu i potražnju, čineći ju raznovrsnijom i modernijom, odnosno objedinjavajući spektar ponude turističkih usluga.

Predmet istraživanja ovog rada su Ekonomska mjerila uspješnosti poslovanja turističkih agencija. Turističke agencije u svome poslovanju trebaju težiti očuvanju likvidnosti odnosno sposobnosti da mogu pravovremeno podmiriti svoje obveze. Stoga se turističke agencije moraju prilagođavati novim tržišnim uvjetima kako bi poslovale profitabilno, odnosno kako bi njihovi prihodi bili veći od rashoda.

Cilj rada je utvrditi čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja turističkih agencija u suvremenim tržišnim uvjetima. Svrha istraživanja je ukazati na glavne čimbenike koji utječu na produktivnost suvremenih turističkih agencija te tržišna mjerila kojima se može potvrditi ili opovrgnuti produktivnost turističke agencije.

Sukladno ovako prikazanom predmetu i cilju istraživanja, može se determinirati i temeljna hipoteza rada koja glasi:

Likvidnost je osnovni pokazatelj uspješnosti poslovanja turističke agencije.

Potrebni podaci za razradu problematike ovoga rada prikupljeni su istraživanjem dostupne znanstvene literature brojnih domaćih autora (Vukonić, Weber, Mikačić, Čavlek, Ramljak, Šerić, Karlić, Kalinić) i renomiranih inozemnih stručnjaka (Walter, Downes) koji su se bavili izučavanjem turizma. Dio podataka je prikupljen i iz dostupnih online znanstvenih članaka. U provođenju istraživanja korištene su poznate znanstvene metode istraživačkog rada: metoda apstrakcije, metoda analize i metoda sinteze (deskriptivna metoda). Metoda apstrakcije korištena je kako bi se odvojili bitni od nebitnih elemenata predmeta istraživanja, odnosno kako bi se na osnovu analize financijskih pokazatelja turističke tvrtke *Istraturist* i turističke agencije *Atlas* napravila apstrakcija dijelova iz cjeline predmeta istraživanja. Metodom analize raščlanili su se složeni pojmovi i zaključci na jednostavnije dijelove i elemente. Metodom deskripcije u

okviru metode sinteze, pristupilo se jednostavnom opisivanju teorijskih činjenica o poslovanju turističkih agencija, i to bez empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.

Osim *Uvoda* i *Zaključka*, rad je sistematiziran u četiri poglavlja. Nakon *Uvoda,* u drugom dijelu rada pod nazivom *Turistička agencija,* riječ je o teorijskom određenju pojma turističke agencije. Ističu se razlike između putničke i turističke agencije te se navode skupine raznih vrsta usluga koje turističke agencije obavljaju. Navedena je i podjela turističkih agencija. Navedene su specifičnosti funkcija turoperatora i putničkih agencija koje ujedno predstavljaju i razlike u poslovanju tih dvaju subjekata. Analizira se pravni status turističkih agencija, pa se u tu svrhu navodi popis zakona koji reguliraju određena područja vezana uz poslovanje turističkih agencija. Poseban naglasak stavljen je na specifičnosti radnog procesa turističke agencije.

U trećem dijelu rada pod nazivom *Tržišna koncepcija i politika poslovanja* analizira se organizacijska struktura turističke agencije te o organima upravljanja koji formiraju njezinu upravljačku strukturu. Ističe se važnost istraživanja tržišta koje pomaže da se lakše donesu operativne i taktičke odluke, ali i strateške odluke. Također, posebno se naglašava uloga i značaj politike proizvoda, cijene i prodaje.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom *Ekonomska mjerila poslovanja turističkih agencija* analizira se produktivnost kao temeljni pokazatelj uspješnosti poslovanja. U tu svrhu, spominju se specifičnosti resursa i njihove alokacije. Za analizu sredstava turističke agencije, potrebno je u obzir uzeti sva materijalna, te pokretna i nepokretna dobra koja služe ostvarenju zadataka turističke agencije. U okviru mjerenja uspješnosti i ekonomičnosti poslovanja turističke agencije, istaknuta su njihove glavne zadaće, kao i uloga i važnost faktora ekonomičnosti. U ovome dijelu rada riječ je i o analizi rentabilnosti turističke agencije. Istaknuti su i efekti korištenja informacijskog sustava u poslovnim operacijama turističke agencije kako bi se ukazalo na važnost i utjecaj na ekonomičnost i rentabilnost rada turističke agencije koju danas imaju suvremene tehnologije.

U petom dijelu rada pod nazivom *Komparativna analiza ekonomskih mjera uspješnosti* navedena su opće karakteristike karaktera poslovanja kompanije Istraturist Umag d.d. i turističke agencije Atlas d.d. Naime, Istraturist Umag d.d. sve se više oslanja na individualni booking, što je ujedno i razlog razmatranja ove kompanije. Napravljene su analize bilance i računa dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. za vremensko razdoblje od 2010. do 2012. godine, te turističke agencije Atlas d.d. za vremensko razdoblje od 2012. do 2013. godine. U svrhu dobivanja uvida u financijsku situaciju ovih kompanija, pristupilo se izračunu

pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti. U ovom dijelu rada navedene su razlike i sličnosti njihovih ključnih pokazatelja poslovanja, a naglasak je stavljen i na prijedloge za poboljšanje poslovanja.

2. TURISTIČKA AGENCIJA

Turistički posrednici posreduju između turističke ponude i turističke potražnje. Njihova obveza proizlazi na temelju odnosa s proizvođačima turističkih usluga i potrošačima, odnosno turistima. Turistima u njihovu domicilnom mjestu pružaju cjelovitu informaciju o turističkoj destinaciji. Na taj način u velikoj mjeri pomažu ponudi jer bi inače morala uspostavljati masovne kontakte s vrlo raspršenim potencijalnim potrošačima. Stoga, turistički posrednici štede vrijeme i novac ponuđačima u turizmu.

Turizam karakterizira izrazita prevlast posrednika u odnosu prema ponudi. Turističke, odnosno putničke agencije često imaju brojne podatke o tome što gosti misle, koji su njihovi prioriteti, što je presudno kod odabira destinacije i sl.

Turistička agencija je poslovna organizacija koja se bavi posredovanjem, a njezina je osnovna djelatnost organiziranje putovanja i boravka te pružanje različitih drugih usluga putnicima i turistima za vrijeme putovanja i u odredišnim mjestima. Nadalje, može se reći da turistička agencija u tuđe ime i za tuđi račun sklapa pravne poslove za drugog i pritom ostvaruje svoj interes – zaradu.[1]

Posrednici su neovisni gospodarski subjekti koji imaju svoje interese, a njihovi interesi ne moraju se podudarati s interesima proizvođača. Posrednici su prije svega, kupci za svoje goste, a tek onda prodavači, primjerice, hotelskih kapaciteta.

2.1. Teorijsko određenje

Turistička agencija gospodarski je subjekt koji posreduje ili sam proizvodi usluge kojima se podmiruju turističke potrebe potrošača, odnosno klijenata prilikom privremenog mijenjanja mjesta boravka, a navedene se usluge nude u obliku posredovanja, kao usluge drugih gospodarskih subjekata ili u novim kombinacijama kao vlastite usluge. Predmet poslovanja turističkih agencija su usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih i drugih potrošača na putovanjima iz kojih proizlaze poslovi.

Turistička agencija može se definirati kao subjekt koji usluge trećih subjekata potrebnih za putovanje i boravak, posreduje turistima ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao

[1] Vukunić, B., *Turističke agencije,* Mikrorad, Zagreb 2003., str. 34.

"vlastite usluge". Kada je riječ o pojmovima turistička agencija i putnička agencija, postoje određene razlike (Tablica 1).

Tablica 1: Razlika između putničke i turističke agencije

Putnička agencija	Turistička agencija
Početna faza razvoja turizma	Visoka faza razvoja turizma
Posredovanje u prometu i smještaju	Posredovanje u širokom spektru usluga u turizmu
Zakup prometnih sredstava	Vlastita prometna sredstva

Izvor: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici: www.vsmti.hr/nastava/nastavni.../930-5-turisticko-posrednistvo.html, (pristup 09.09. 2016.)

Zakon o pružanju usluga u turizmu definira turističku agenciju kao trgovačko društvo, trgovca pojedinca, obrtnika ili njihovu organizacijsku jedinicu koja pruža usluge organiziranog putovanja ili posredovanja usluga vezanih uz putovanje i boravak turista.[2] U praksi se turističke agencije najčešće organiziraju kao trgovačka društva ili obrtnici pa im iz tog određenja proizlazi i okvir unutar kojeg se moraju ponašati.

Usluge koje obavljaju turističke agencije mogu se podijeliti u nekoliko skupina:[3]

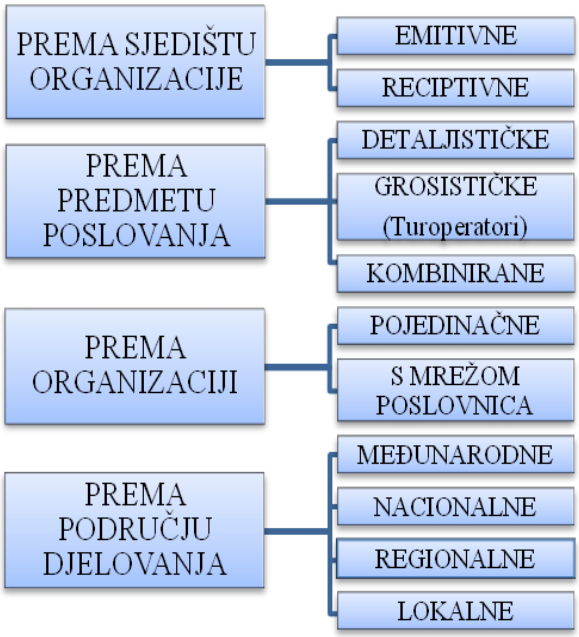
- skupine usluga - aranžman, gdje agencija formira svoj vlastiti proizvod i nudi korisniku zajednički niz usluga,
- usluge s područja prijevoza putnika u koje ubraja i prodaja svih vrsta karata u svim vrstama prijevoza,
- usluge s područja ugostiteljstva i hotelijerstva u koje se ubrajaju i sve vrste usluga izvan mjesta boravka turista ili putnika,
- ostale usluge, kao npr. prodaja karata za različite priredbe, mjenjački poslovi, prodaja trgovačke robe, posredništvo u pribavljanju viza i putovnica, čuvanje prtljage, itd.

[2] *Zakon o pružanju usluga u turizmu,* Narodne novine, br. 68/07., Službeni list RH.

[3] Vukonić, B., *Turističke agencije,* op. cit., str. 53.

Poduzeća turističkog posredovanja povezuju dislocirane sudionike suprotnih polova turističkog tržišta. Pod pojmom turistički posrednici najčešće se podrazumijevaju putničke (turističke) agencije, tj. gospodarski subjekti koji potencijalnim klijentima daju različite vrste usluga, a najvažnije među njima su prodaja vlastitog proizvoda – turističkog aranžmana. Turističke agencije mogu se podijeliti prema različitim kriterijima: prema sjedištu organizacije, predmetu poslovanja, prema organizaciji i području djelovanja (Slika 1).

Slika 1: Podjela agencija



Izvor: Weber, S., Mikačić, V., *Osnove turizma,* Školska knjiga, Zagreb, 1999., str. 129.

Bez obzira na različite kriterije podjele, najuobičajenija je podjela prema predmetu poslovanja. Prema navedenoj podjeli agencije se dijele na: detaljiste, odnosno putničke agencije i grosiste, odnosno turoperatore. Agencije se na tržištu mogu pojaviti kao poduzetnik, posrednik, savjetnik i propagator.[4]

Djelatnost turističkih agencija najvećim dijelom temelji se na posredničkoj ulozi na temelju čega agencija dobiva proviziju. Turistička agencija obavlja poslove u vlastito ime, ali za tuđi račun (hotele, prijevoznike, turoperatore, banke, osiguravajuća društva i dr.). Osnovni razlozi korištenja posrednika su:

[4] Vukonić, B., *Turističke agencije,* Školska knjiga, Zagreb, 1993., str. 51

- povoljnija cijena cjelokupnog putovanja od one koju bi turista mora platiti obraćajući se sam prijevozniku, hotelijeru i dr.,
- moguće teškoće pri stupanju u vezu s ponuđačima turističkih usluga bilo zbog njihove udaljenosti, kratkoće vremena, motiva putovanja i dr.,
- želja za izbjegavanjem rizika pri organizaciji putovanja.

Turoperator je agencija grosist koja, objedinjujući usluge različitih ponuđača kreira i organizira tzv. Paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce te na toj osnovi kontinuirano ostvaruje glavni izvor svojih prihoda.[5] Tablica 2. prikazuje temeljne razlike između agencija i turoperatora.

Paket aranžman može se definirati kao unaprijed aranžiranu kombinaciju ne manje od dvaju sljedećih elemenata, prodanu ili pronađenu na tržištu po jedinstvenoj cijeni, kod usluge traju dulje od sata ili uključuju jedno noćenje, prijevoz, smještaj i prehranu te ostale turističke usluge nevezane s transportom i smještajem koje čine značajan dio paket aranžmana (ovise o maštovitosti agencije i zainteresiranosti potencijalnih putnika).[6] Potrebno je napomenuti da turoperator u svojem poslovanju sklapa brojne ugovore s trećim partnerima, a posebno ističe ugovor o alotmanu. To je ugovor s hotelijerima prema kojemu se hotel obvezuje staviti turoperatoru na raspolaganje određeni dio svojih kapaciteta u određenom vremenskom razdoblju, a turoperator se obvezuje da će ih sukcesivno puniti svojim gostima. Rizik nepopunjavanja kapaciteta snosi turoperator.[7]

Tablica 2 prikazuje specifičnosti turističke agencije i turoperatora, što ujedno upućuje i na razlike u poslovanju tih dvaju subjekata.

[5] Čavlek, N., *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav,* Školska knjiga, 2011., str. 53

[6] Downes, J. L., *Legal Liabilities in the European Travel Trade;* The EC Package Travel Directive, Part 1, Travel and Tourism Analyst. EIU, London, No 1, 1993.

[7] Čavlek, N., *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav,* op.cit., str. 53

Tablica 2: Specifičnosti turoperatora i putničke agencije

Turoperator	Putnička agencija
• Trgovac na veliko • Poduzetnik i posrednik • Kupuje u vlastito ime i za svoj račun • Kreira vlastiti proizvod • Osnovni izvor prihoda: prodaja vlastitih proizvoda • Najčešće nema izravan kontakt s klijentima • Glavna funkcija organizatorska • Promocijska funkcija vrlo značajna • Vrši zakup velikog broja različitih kapaciteta • Kreira veliki broj aranžmana po povoljnim cijenama • Masovna prodaja aranžmana • Preuzimaju rizik manjkavosti ili neispunjenja usluga unutar paket aranžmana • Potiču turističku potražnju • Brinu o distribuciji	• Trgovac na malo posrednik • Prodaje usluge u svoje ime ali za tuđi račun • Plasira na tržište tuđe proizvode • Osnovni izvor prihoda: provizija • Ima izravan kontakt s klijentima • Glavna funkcija posrednička • Posredovanje u području prijevoza putnika • Posredovanje u pružanju ugostiteljskih usluga • Organiziranje i provođenje turističkog aranžmana • Posredovanje u pribavljanju ostalih usluga • Vrlo izražena konvencionalno-propagandna funkcija

Izvor: izrada autora prema Čavlek, N., *Turoperatori i svjetski turizam,* Golden marketing Zagreb, 1998, str. 61.

Dakle, turoperatori su trgovci na veliko dok su putničke agencije trgovci na malo. Nadalje, turoperatori su poduzetnici i posrednici dok su putničke agencije samo posrednici. Turoperatori posluju sa svojim proizvodima, a putničke agencije s tuđim.

2.2. Pravni status

Zakon o pružanju usluga u turizmu definira turističku agenciju kao trgovačko društvo, trgovca pojedinca, obrtnika ili njihovu organizacijsku jedinicu koja pruža usluge organiziranog putovanja ili posredovanja usluga vezanih uz putovanje i boravak turista. Propisi vezani uz rad turističkih agencija koji uređuju ponašanje turističkih agencija, ali i njihovih poslovnih partnera prikazani su u Tablici 4. Kompleksnost i disperziranost pravnih normi oslikava cijelu težinu uvjeta poslovanja turističkih agencija. Njihovo uspješno poslovanje i konkurentnost uvjetovanja je i dobrim poznavanjem turističkog prava na razini Republike Hrvatske, ali i Europske unije.

Tablica 3: Zakonodavni okvir za poslovanje turističkih agencija u RH

Područje regulacije	Zakoni	Narodne novine
Osnivanje i djelovanje gospodarskih subjekata	1. Zakon o trgovačkim društvima 2. Zakon o obrtu 3. Zakon o zadrugama	**NN br. 11/93, 34/99, 52/00, 118/03 i 107/07.** **NN br. 77/93, 90/96, 102/98, 63/01, 71/01, 49/03, 68/07 i 79/07.** **NN br. 36/95, 67/01 i 12/02.**
Obavljanje djelatnosti u turizmu i ugostiteljstvu	1. Zakon o pružanju usluga u turizmu 2. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti 3. 4. Zakon o državnom inspektoratu	**NN br. 68/07.** **NN br. 138/06.** **NN br.123/08.**
Uređivanje ugovora između subjekata u turizmu	1. Zakon o obveznim odnosima 2. Zakon o zaštiti potrošača 3. Posebne uzance u ugostiteljstvu	**NN br. 35/05, 41/08.** **NN br. 79/07, 125/07, 79/09 i 98/09.** **NN br. 16/95, i 108/96.**
Stvaranje uvjeta za razvoj turizma u destinaciji	1. Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 2. Zakon o boravišnoj pristojbi 3. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama	**NN br. 30/94 i 152/08** **NN br. 152/08 i 59/09.** **NN br. 152/08**

Izvor: Ramljak, B., *Računovodstvo turističke agencije - I. dio,* Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

Sve turističke agencije trebaju zadovoljiti osnovne uvjete za pružanje usluga na predmetnom području, a to su, prije svega:[8]

- odgovarajući poslovni prostor i zadovoljavajuća razina opremljenosti prostora,
- odgovarajuća razina osposobljenosti osoblja.

[8] *Zakon o pružanju usluga u turizmu,* NN br. 68/07., čl. 9. stavak 1., Službeni list RH.

Uvjeti vezani uz uređenja i opremljenosti poslovnog prostora te osoblja određeni su Pravilnikom o minimalno tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija.[9] Ukoliko turistička agencija svoje usluge pruža neposredno korisniku usluge, mora ispuniti dodatne uvjete na temelju Zakona o pružanju usluga u turizmu.

Zakon o pružanju usluga u turizmu određuje da poslovnica mora biti zasebna poslovna cjelina u odnosu na druge poslovne prostore u istom objektu, a u slučaju ako se taj prostor nalazi u objektima namijenjenim trgovačkim i bankarskim aktivnostima, u hotelima, sajamskim prostorijama, na kolodvorima ili terminalima za javne usluge kopnenog, pomorskog ili zračnog prijevoza i sl., poslovnica ne mora biti zasebna poslovna jedinica.[10]

Iznimno, turistička agencija može neposredno pružati usluge putniku i izvan poslovnice i to na za to predviđenom mjestu u objektu smještaja gostiju, na prostoru koji može odlukom odrediti posredničko tijelo jedinice lokalne samouprave, odnosno lučka uprava ili na drugom prostoru uz suglasnost korisnika prostora sukladno posebnom propisu, ali i u tim slučajevima turistička agencija mora imati poslovni prostor koji zadovoljava uvjete uređenja i opremljenosti za poslovnicu turističke agencije.

Budući da se danas internet pojavljuje, također, kao važan element komunikacije, postavlja se pitanje mogućnosti obavljanja poslova turističke agencije preko internetske mreže. Predmetni zakon navodi da turističke agencije svoje usluge pružaju neposredno putem interneta ne moraju imati poslovnicu, ali moraju imati adekvatno uređen i opremljen poslovni prostor. Tu su uključeni i ostali oblici prodaje bez fizičkog kontakta na daljinu: putem telefona, faksa, pošte i drugih vrsta dostave, s ili bez prethodne dostave tiskanog kataloga. Navedeni oblici u suvremenom poslovanju redovito se kombiniraju s prodajom preko interneta.[11]

Pravilnik o minimalno tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga putničkih agencija regulira uvjete vezane uz osoblja koja prema vrsti usluga koje pružaju moraju ispunjavati turističke agencije.

[9] *Pravilnik o minimalno tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga turističkih agencija, Narodne* novine, br. 62/96., 23/97. i 134/98.

[10] *Zakon o pružanju usluga u turizmu,* Narodne novine br. 68/07., čl. 1, 3, 4, i 5

[11] *Pravilnik o minimalno tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga turističkih agencija,* Narodne novine, br. 62/96., 23/97. i 134/98.

2.3. Specifičnosti radnog procesa

Specifičnost uslužnog sustava čini način kombiniranja inputa. U suvremenom poslovanju relativno su lako dostupni inputi standardnih karakteristika koje koristi većina proizvodnih procesa. No, o poduzetničkim sposobnostima zavisi kako se inpute koristi, odnosno kako će ih se kombinirati u sličnim ili istim proizvodnim odnosima i transformacijskim procesima. Poradi toga je i poduzetništvo bitan input kao i informacije koje su potrebne za donošenje poduzetničkih odluka.

Odnos radnih i kapitalnih inputa definira uslužni sustav. Navedeni odnos ovisi s jedne strane o prirodi usluge ili proizvoda koji se proizvodi, a s druge strane o proizvodnoj strategiji koja se primjenjuje u konkretnom slučaju. Na odnose osnovnih inputa utječe i poslovna orijentacija tvrtke, odnosno strategija usluživanja.

Uslužni transformacijski proces u agencijskoj tvrtki sastoji se od:

- recepcije različitih informacija i poruka,
- obrade informacija i poruka,
- komunikacije s klijentima i dobavljačima,
- evidencije i odlaganja dokumenata,
- stvaranja i vođenja određenih baza podataka, registara i dr.

Stupanj gospodarskog razvoja povezan je sa stupnjem tehnološkog razvoja svakog gospodarstva, a uključuje organizaciju i upravljanje procesima, odnosno način primjene agencijske usluge jednostavno se mogu predočiti sustavom kojeg formiraju dva (pod)skupa elemenata povezana transformacijskim procesom. To je skup inputa ili elemenata koji ulaze u sustav i skup raznovrsnih dobara koja su rezultat proizvodnog procesa i „izlaze“ iz sustava, a koji se nazivaju outputi. Transformacijski proces dio je uslužnog sustava u kojem dolazi do transformacije inputa u outpute. Elementi uslužnog sustava oblikuju se na način koji tehnički i ekonomski najbolje odgovara produkciji određenih dobara. Turistička agencija proizvodi specifične usluge koje nalaze upotrebu racionalizaciji prometa i distribucije te poticanju potrošnje turističkih usluga. Poslovni ili uslužni sustav agencijske tvrtke ima temeljna obilježja svakog poslovnog sustava.[12]

[12] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekon, Split, 2005., str. 147

Tehnologija utječe na promjene u transformacijskom procesu. Primjerice, djelatnici u suvremenim agencijama komuniciraju posredstvom informacijske komunikacijske mreže. Proces transformacije neprestano se usavršava i preoblikuje, a navedeno postavlja i nove zahtjeve prema inputima, posebno u smislu znanja i tehnologije.

Outputi sadrže raznolike proizvode i usluge koje proizvodni sustav generira. To su u pravilu srodne skupine proizvoda i usluga u čijoj proizvodnji se koriste i kombiniraju zajednički inputi. Materijalni outputi u pravilu se razlikuju od uslužnih. Tablica 4 prikazuje inpute i outpute koji se najčešće javljaju u agencijskoj tvrtki te su uspoređeni s onima u nekim proizvodnim sustavima karakterističnim za područje proizvodnje turističkih usluga.

Inputi se obično grupiraju u radne i kapitalne, no prirodna i društvena okolina, također, su proizvodni inputi. Kapitalni inputi obuhvaćaju raznolike tehnološke i lokacijske uvjete, materijalne i uslužne inpute, energiju i informacije koje sustav prima iz okoline, ali i one do kojih dolazi akumulirajući iskustva, tradiciju i tržišni imidž.

Tablica 4: Najčešći inputi i outputi turističke agencije

Djelatnost	Inputi	Outputi
Agencija	Uredi, poslovnice, oprema, administrativno osoblje, šalterski službenici, vodiči, informacijski sustav, prometna sredstva itd.	Razne usluge posredovanja i usluge organizacije putovanja, zadovoljni putnici
Hotel	Hotelska zgrada, oprema, osoblje prijemnog odjela, konobari, kuhari, energija, hrana i dr.	Usluge smještaja, prehrane, zabave, pića: zadovoljni gosti
Promet	Prometna sredstva, oprema, vozači, piloti, održavanje, prometna infrastruktura i dr.	Prijevoz iz jedne lokacije na drugu

Izvor: Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment,* Ekon, Split, 2005., str. 148

Okruženje kao element uslužnog sustava agencije može se na dvije razine. Prva razina okruženja formira se unutar tvrtke. Riječ je o brojnim poslovnim funkcijama koje opslužuju proizvodni sustav: marketing, računovodstvo, financije, informacijski sustav, razvoj ljudskih resursa i sl. Upravljanje tim funkcijama jednako je važno za rezultat kao i upravljanje uslužnim procesima, odnosno usluživanjem. Drugu razinu okruženja čini destinacijska i/ili globalna

društvena okolina: politički i pravni sustav, međunarodna pozicija zemlje, gospodarska politika i stupanj razvijenosti. U najširem smislu društveno okruženje formira uvjete u kojima djeluje tvrtka, a ono u općem smislu određuju sljedeće skupine faktora:

- prirodni uvjeti ili prirodno okruženje na koje se oslanja proizvodni proces,
- društveni odnosi i organizacija društva,
- korištena tehnologija i globalna organizacija proizvodnje.

Svaka od navedenih skupina faktora koji definiraju okruženje, projicira utjecaje koji se opredmećuju u proizvodnim troškovima pa se tako oblikuje krivulja ponude, a u krajnjem ishodu i poslovni rezultat gospodarskog subjekta. Skupina prirodnih faktora utječe na komparativne prednosti ili ograničenja ekonomskim jedinicama koje proizvode turističke usluge. Turističkim posrednicima prirodni će faktori značiti razliku u kvaliteti i vrsti usluga u čijoj komercijalizaciji posreduju. [13]

Treba istaknuti utjecaj tehnologije na formiranje okruženja i proizvodni proces posebice stoga što je uloga agencija uz posredničku, organizacijska i informativno-savjetodavnu.

[13] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, op.cit., str. 147

3. TRŽIŠNA KONCEPCIJA I POLITIKA POSLOVANJA

Turistička agencija realizira se u djelatnosti posrednika u prometu turističkih usluga. Kao posrednik ona za svoje usluge naplaćuje proviziju, a može djelovati kao komisionar, što znači da obavlja uz proviziju poslove u vlastito ime, ali za tuđi račun, ili agent, što znači da za proviziju obavlja poslove u ime i za račun svog komitenta.

Specifičnost posredovanja u svoje ime, a za tuđi račun proizlazi iz činjenice da dio posljedica koje proizlaze iz posredovanja preuzima i posrednik. Tako sintagma „u svoje ime“ znači u djelatnom i pravnom smislu da dio prava i obveza koji proistekne iz obavljene pravne radnje za klijenta odnosi se i na posrednika, tj. onoga koji je obavio pravnu radnju. Međutim, efekti posredovanja koji nastaju ostvaruju se u poslovnom rezultatu ili imovinskoj masi klijenata, a ne posrednika.

Agencijski subjekti međusobno se razlikuju prema strukturi djelatnosti, organizaciji, veličini, proizvodnim sredstvima itd. Navedene razlike u praksi nastaju kao rezultat istovremenog djelovanja dva temeljna ekonomska načela koji profiliraju strukturu agencijske djelatnosti. To su:[14]

- načelo podjele rada koje promiče optimizaciju ekonomskih funkcija posrednika u prometu turističkih usluga,
- načelo optimalizacije poslovanja ekonomskog subjekta koji obavlja određene ekonomske funkcije u prometu turističkih usluga.

U svrhu shvaćanja tržišne koncepcije i politike poslovanja turističkih agencija, u nastavku se analizira organizacijska struktura turističkih agencija, te se ukazuje na važnost istraživanja tržišta. Poseban naglasak stavlja se na politiku proizvoda, cijene i prodaje.

3.1. Organizacijska struktura

Organizacija turističke agencije formira formalnu organizacijsku strukturu koja odražava sustav uloga koje djelatnici imaju u obavljanju agencijskih poslova. Agencija formira organizacijsku strukturu koja omogućuje ostvarivanje misije i postavljenih ciljeva. To je

[14] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, op.cit., 2005.

moguće ako je organizacija postavljena tako da zaposlenicima agencije koji su upućeni na zajednički rad omogućuje da na efikasan način postižu postavljene ciljeve. U praksi se organizacijska struktura može postaviti na različite načine, ovisno o postavljenim ciljevima agencije. Važno je da organizacija omogućuje efikasno ostvarivanje postavljenih ciljeva. Organizacija mora jasno odražavati ovlasti uprave, odnosno menadžmenta na različitim razinama.

Menadžment turističke agencije dizajnira organizaciju vodeći računa o zakonskim okvirima te utvrđuje poslove i ovlasti, odnosno obveze zaposlenika putem različitih pravilnika koji preciziraju postupanje u pojedinim dijelovima procesa. Uprava koja želi kvalitetno i uspješno organizirati poslovni proces turističke agencije, treba donijeti sljedeće pravilnike i dokumente:[15]

- Pravilnik o radu,
- Pravilnik o plaćama i drugim primanjima zaposlenika,
- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji društva,
- Pravilnik o zaštiti od požara,
- Organizacijska shema turističke agencije,
- Sistematizacija radnih mjesta s opisom poslova.

Organi upravljanja turističke agencije formiraju upravljačku strukturu agencije. Osnovna upravljačka linija polazi od skupštine društva, nadzornog odbora i uprave. Upravljačke i organizacijske raščlambe poslovnog procesa agencije vrše se sukladno određenim načelima. Prije svega, organizacija mora biti razumljiva djelatnicima agencije. Zatim, organizaciju treba raščlaniti i postaviti tako da omogućuje ostvarivanje i kontrolu ciljeva za kojima ide agencija. To su ciljevi koji se postavljaju planom. Nakon toga potrebno je obuhvatiti i definirati područja aktivnosti i odgovornosti svakog djelatnika. To uključuje i zajedničke aktivnosti i koordinaciju na poslovima koji zahtijevaju povezani rad više djelatnika.

U organizacijskim jedinicama agencijske tvrtke teško se mogu precizno razgraničiti poslovi profesionalnih kadrova odgovarajuće kvalifikacije. Osim toga, organizacijska shema tvrtke često se mijenja i različita je u svakoj agenciji. Različite tipologije agencija i poslovne specijalizacije utječu na organizacijsku strukturu agencije. Opisom glavnih profesionalnih

[15] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, op.cit., 2005.

poslova u agenciji vrši se formalizacija organizacije, a time i delegiranje ovlasti. Glavni poslovi mogu se definirati prema sljedećim područjima vođenja:[16]

- glavni menadžer,
- voditelj agencijske poslovnice,
- voditelj marketinga,
- voditelj administrativnih poslova,
- voditelj operativnih poslova,
- voditelj za ljudske resurse,
- šaltersko i drugo osoblje agencije.

Samo efikasno organizirana agencija može uspješno odgovoriti na upite, danas sve zahtjevnijeg tržišta i na osnovu toga ispunjavati postavljene planove i ciljeve.

3.2. Istraživanje tržišta

Suvremeni turisti su educirani i informirani, a imaju i bogata osobna iskustva na temelju kojih odabiru što je za njih dovoljno dobro. Procjene menadžmenta receptivnog turističkog subjekta donesene na temelju osobne prosudbe u kontekstu upravljanja ponudom, cijenama, promocijom i prodajom učestalo rezultiraju pozicioniranjem koje rezultira nezadovoljavajućim turističkim prometom i potrošnjom. Rijetki receptivni turistički subjekti koji uspješno posluju spomenute odluke donose isključivo na temelju provedenih istraživanja pojedinih emitivnih turističkih tržišta.[17]

Istraživanje tržišta u turizmu obuhvaća niz standardnih metoda i postupaka temeljenih na znanstvenim standardima kojima je cilj prikupljanje, sortiranje, analiza i tumačenje prikupljenih podataka u cilj ekstrakcije relevantnih informacija na temelju kojih se mogu donositi poslovne odluke na operativnoj, taktičkoj i strateškoj razini u turističkom poslovanju. Operativne odluke su svakodnevne poslovne odluke u različitim sferama, od rasporeda zaposlenika u pojedinim periodima dana do logističkih odluka o terminima izvršenja svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Taktičke odluke su u funkciji provedbe kompleksnijih strateških odluka u turističkom poslovanju.

[16] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, op.cit., 2005.

[17] Šerić, N., Pepur, M., Kalinić, S., *Image management in the function of target brand positioning tourism destination,* poglavlje u knjizi Marketing challenges in new economy, 2011., str.161-176

Standardiziranost postupka provedbe istraživanja tržišta podrazumijeva prikupljanje podataka na jedinstven način od svih jedinica obuhvaćenih uzorkom istraživanja pomoću standardnog jednoobraznog instrumenta istraživanja. Kada se sagledaju sve opcije, istraživač se ponovno vraća na početak i odlučuje hoće li u toj fazi poduzimati konkretno primarno istraživanje tržišta ili će nastaviti s praćenjem konkretne turističke pojave, prikupljanjem neformalnih informacija dok se ne ocijeni da su okvirne spoznaje dostatne da bi se postavili precizni okviri primarnog istraživanja tržišta. U nekim situacijama pojedinu operativnu i taktičku odluku treba donijeti u kratkom roku pa nije moguće provesti primarno istraživanje. Tada je menadžment receptivnog subjekta prinuđen odluku donositi na temelju praćenja tržišta i neformalnih informacija.[18]

U donošenju taktičkih i strateških odluka receptivnog turističkog subjekta potrebno je jasno razlikovati turističke trendove od turističkih hirova. Efikasnost pozicioniranja receptivnog turističkog subjekta u značajnoj mjeri ovisi o razini prilagođenosti ponude aktualnim turističkim trendovima.[19] Upravo se kroz turističke trendove identificiraju želje turističke potražnje, ali i nove tržišne prilike, isplativa područja za nova ulaganja i opravdana ulaganja u turističku ponudu.

3.3. Politika proizvoda

Usluge putovanja i turizma koje se nude posredstvom agencija nose sljedeća obilježja usluga: neopipljivost, neodvojivost, promjenjivost, nestajanje ili prolaznost. Osim toga karakteristika je turističke usluge i njezina osjetljivost na krize i promjene cijena. Kao i većina osobnih usluga, turističke usluge bitno zavise i o kvaliteti profesionalnog osoblja. Turistička agencija ne može provoditi politiku ponude usluga, a da ne vodi računa o kvaliteti i cijeni te asortimanu usluga neposrednih davatelja.

Portfelji ponude agencije ovisi o tipu i marketinškim strategijama koje primjenjuje tvrtka. Suvremeni procesi individualizacije turističkih potreba daju prednost agencijama s raznovrsnom turističkom ponudom, a standardizirana paušalna putovanja sve se više individualiziraju, tj. prilagođavaju sadržaj pojedinačnim potrebama. Politika usluživanja je

[18] Šerić, N., *Branding strategy for specialized tourist product,* Advances in management Vol. 7(1) January 2014, str. 8 – 12

[19] Ibid.

komponenta agencijske ponude usluga. Ponuda glavnih i pomoćnih usluga neke agencije ovisi o načinu na koji promišlja marketinšku strategiju.

Turistički aranžmani koje agencije plasiraju na tržištu prodaju se preko detaljističkih agencija i drugih kanala prodaje. To može biti preko vlastitih poslovnica i/ili agencija detaljista. Agencijski aranžmani dostavljaju se prodajnoj mreži objavljenoj u katalozima ili brošurama. Maloprodajne agencije u neposrednom su kontaktu s klijentelom i provode obrade tržišta u cilju osiguranja prodaje. Prodajnu mrežu neophodno je opremiti informativnim materijalom u programima koji služe prodajnom osoblju, a nazivaju se priručnici prodaje. U priručniku prodaje sistematizirano su obrađeni svi podaci koji se mogu naći u sferi interesa potencijalne klijentele. Nadalje, maloprodajne agencije neophodno je opremiti i svim potrebnim obrascima po kojima se prodaja vrši, odnosno po kojima se vrši prijavljivanje putnika i njihov upis u spisak putnika.

3.4. Politika cijene

Na odluke o cijeni usluga putnih aranžmana koje agencija nudi utječe, osim troškova i tržišna strategija, odnosno prodaja koja se želi postići ponudom pojedine usluge. Nadalje, cijene ovise i o snazi konkurencije, trajnosti i karakteru potražnje te visini i strukturi troškova. Profit kojeg agencija želi postići u dužem periodu, može, također, utjecati na cijenu, ali i politiku pozicioniranja novih usluga ili osvajanja novih tržišta. To može potaknuti agenciju da vodi politiku cijena koja će djelovati na povećanje prodaje i privlačenje nove klijentele. Nadalje, politika cijena treba voditi računa o cijenama cijelog portfelja agencije, a ne pojedine usluge te o sposobnosti ostvarenja ukupnog prihoda, a ne samo prihoda od pojedinih usluga.

U portfelju agencijskih usluga postoje i one usluge koje se ponekad prodaju i ispod cijene koštanja kako bi se pospješila prodaja drugih vrijednosnih usluga. Politika niskih cijena (radi prodora na tržište) usmjerena je na povećanje prodaje i dostizanja visokog tržišnog udjela. Nasuprot tome, visoke cijene prakticiraju one agencije koje formiraju aranžmane namijenjene prestižnoj elitnoj klijenteli u okruženju i destinacijama koje nisu posebno izložene konkurenciji. Time agencija želi selektirati klijentelu, održati visoku percepciju kvalitete i kompenzirati eventualno nižu prodaju.[20]

[20] Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, op.cit., 2005.

Na realnom turističkom tržištu rijetke su povoljne situacije koje omogućavaju minimaliziranje troškova i maksimaliziranje prihoda u dugom vremenskom periodu. Tako povoljni tržišni uvjeti privlače konkurentne tvrtke, a to dovodi do izjednačenja cijena na sve nižoj razini. Zbog jake konkurencije turističke agencije često ističu cijene koje su jedva dostatne za pokrivanje troškova. Takva politika omogućuje agenciji da preživljavanje „u očekivanju boljih vremena“ i može se primjenjivati u kratkom periodu kao i diferencirane cijene, ako je ukupna potražnja u stanju to apsorbirati i omogućuje ukupan pozitivan rezultat.

Turističke usluge su takvog karaktera da potrošač ima poteškoća u procijeni kvalitete usluga prije nego što je konzumira pa često percipira cijenu kao znak za kvalitetu. U odnosu na druge varijable marketing miksa, cijena se može lako modificirati u kratkom periodu. Turoperatori u pravilu određuju prodajnu cijenu usluga i na tu cijenu maloprodajne agencije nemaju utjecaja. Izuzetak su posebne okolnosti u kojima agencije mogu nuditi promidžbeni popust, odričući se dijela provizije.

Politika popusta na deklarirane cijene jedan je od instrumenata konkurencije između posrednika. Turoperator primjenjuje politiku popusta kada, primjerice, želi potaknuti određene segmente klijentele ili kada želi povećati prodaju u određenim periodima, potaknuti potražnju radi efekta sezonskog perioda, privući „izuzetne“ segmente potražnje povoljnim uvjetima, veće grupe i sl. Poznato je da agencije u periodu koji prethodi datumu polaska organiziranih putovanja, ako ima još mjesta, nude cijenu „u posljednjem trenutku“ koja je niža od cijene s popustom. Kupci koji žele kupiti u zadnji čas preuzimaju rizik da ne pronađu slobodno mjesto kada je dostignut minimalan broj putnika za planirano putovanje.

U praksi za određivanje cijena turističkih usluga koriste se različite metode, a najčešće su:[21]

- modeli određivanja cijena prema konkurenciji,
- modeli poticanja potražnje,
- modeli zasnovani na troškovima i očekivanoj zaradi.

Modeliranja cijena prema konkurenciji polaze od tržišne pozicije i konkurencije. Cijene se utvrđuju uz odgovarajuća razmatranja i usporedbe s konkurencijom, a tek naknadno se razmatra u kojoj su mjeri tako utvrđene cijene kompatibilne s troškovima potrebnim za proizvodnju odgovarajuće usluge.

[21] Ibid.

3.5. Politika prodaje

U suvremenom gospodarstvu koriste se brojni instrumenti s kojima se utječe na poslovne aktivnosti gospodarskih subjekata. Cilj je pojedinih instrumenata da potiču ili ograničavaju djelovanje i ponašanje ekonomskih subjekata na određenom pravcu i/ili da pravno reguliraju njihove međusobne odnose. Poradi toga razvijeni su raznovrsni instrumenti regulacije koji se globalno mogu promatrati kao:[22]

- ekonomski instrumenti čije je djelovanje usmjereno na reguliranje ekonomskog ponašanja subjekata koji sudjeluju u gospodarskim procesima, u ovom slučaju putnika ili turista potrošača, agenata, hotelijera i dr.,
- zakonski instrumenti čije je djelovanje usmjereno na pravno uređenje poslovnih odnosa ekonomskih subjekata.

Razvoj putovanja i turizma utjecao je na razvoj posebnih gospodarskih djelatnosti kojima se bave brojni i raznovrsni gospodarski subjekti, ali i fizičke osobe. Razvoj novih potreba za putovanjem i turizmom u unutarnjem i međunarodnom prometu potiče razvoj novih djelatnosti. Složenost odnosa koji se javljaju na suvremenom tržištu putovanja i turizma sve više jača ulogu posrednika koji se pojavljuju između putnika, turista i raznovrsnih davatelja usluge. Sve je to nametnulo potrebu izgradnje posebnog pravnog instrumentarija koji služi reguliranju složenih i raznovrsnih odnosa krajnjih subjekata koji djeluju na tržištu putovanja i turizma.[23]

Instrumenti koji reguliraju odnose na tržištu putovanja i turizma mogu se promatrati prema tipu odnosa koji nastaju između subjekata ili vrsti subjekata koji se pojavljuju na tržištu. Na tržištu putovanja i turizma javljaju se dva osnovna tipa odnosa između potrošača i davatelja usluga:

- direktni odnosi potrošača, putnika i/ili turiste i davatelja usluga,
- posredovani odnosi u kojima potrošač stupa u odnos s davateljem usluga uz odgovarajuću asistenciju posrednika.

Ukupnost instrumenata pravne regulacije ponašanja subjekata na tržištu putovanja i turizma može se grupirati i promatrati prema nekoliko karakterističnih skupina:[24]

[22] Ibid.

[23] Ibid.

[24] Ibid.

- ugovori kao temeljni instrumenti regulacije odnosa subjekata na tržištu putovanja i turizma,
- međunarodna pravila ponašanja koja se prvenstveno primjenjuju u međunarodnom prometu ovih usluga,
- nacionalna zakonodavstva,
- sudska praksa.

Subjekti koji uspostavljaju odnose na tržištu putovanja i turizma brojni su i heterogeni pa se stoga može izvršiti i različita klasifikacija navedenih subjekata. U praksi su razvijeni raznovrsni instrumenti pravne regulacije koji obuhvaćaju sve tipove odnosa (posredne i neposredne) te sve subjekte na tržištu putovanja i turizma.

4. EKONOMSKA MJERILA POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Temeljni pokazatelj uspješnosti poslovanja je produktivnost koja u širem smislu podrazumijeva odnos između ostvarene proizvodnje i utrošenih resursa, odnosno outputa i inputa. Produktivnost rada u užem smislu se definira kao odnos između količine proizvedenih dobara ili usluga i radnog vremena utrošenog za njihovu proizvodnju, tj. kao odnos količine radne snage koja je, uz normalno naprezanje sudjelovala u radnom procesu. Produktivnost se može promatrati iz perspektive konkretnog zaposlenika, gospodarskog subjekta ili gospodarskog sustava kao cjeline.

Nadalje, produktivnost određuje visinu dobiti nekog gospodarskog subjekta preko utjecaja na visinu troškova proizvodnje. Svaki zaposlenik, primjerice, turistički agent, na svojem radnom mjestu postiže određene proizvodne rezultate. Skup tih rezultata je izraz proizvodnje određenog gospodarskog subjekta, primjerice, turističke agencije, a vrijednost ukupne proizvodnje određenog nacionalnog gospodarstva, odnosno zemlje.[25]

Za proizvodnost turističkih agencija karakteristično je da je, primjerice, niža nego u industriji jer je u agencijskim proizvodnim procesima manji utjecaj strojeva i tehnologije na konačan poslovni rezultat. Rad kao čimbenik proizvodnje u turističkoj agenciji u praksi se mjeri količinom vremena utrošenog za pružanje usluga. No, kod analize proizvodnosti pojavljuje se problem razlike između količine rada koja je na raspolaganju i količine rada koja se stvarno utroši. U turističkoj agenciji je proizvodni proces isprekidan što je posljedica utjecaja specifičnosti tržišta, ali i organizacije i tehnologije proizvodnje (načina organizacije i pružanja usluga).

Zaposlenost izražena brojem osoblja ili radnih sati tijekom godine odražava veličinu iskorištenog rada, a proizvodnost izražava veličinu proizvodnje ostvarene po jedinici iskorištenog rada. U radu turističkih agencija pojam proizvodnje nije određen samo količinom pruženih usluga, već i njihovom kvalitetom. Iz navedenog slijedi da se povećanje proizvodnosti ostvaruje kada dolazi do povećanja pruženih usluga i to određene kvalitete, uz manji ili jednaki utrošak rada. Ako je smanjena kvaliteta pruženih usluga, a povećana je njihova količina, ne može se govoriti o povećanju produktivnosti jer je smanjena tržišna vrijednost proizvodnje, odnosno nije došlo do ravnoteže između djelotvornosti i učinkovitosti. Stoga se proizvodnost u turističkim agencijama definira kao odnos količine i kvalitete pruženih usluga i utrošenog rada.

[25] Ibid.

Navedeno je važno jer se rad zaposlenika u agenciji ne smije mjeriti prema radnom učinku, već se treba vezati uz ostvarivanje poslovnog rezultata.[26]

Ako se kao zadatak zaposlenicima postavi samo količina pruženih usluga, odnosno obavljanje posla, to može utjecati na nominalno povećanje proizvodnosti, ali posljedica može biti smanjenje kvalitete. Pretpostavka je povećanja proizvodnosti neprestano olakšavanje rada, uz povećanje životnog standarda zaposlenika, a to znači veće plaće, povećanje kvalitete života i slobodnog vremena. Naime, osoblje je najvažniji čimbenik razvitka, a znanje i sposobnost osoblja elementi su o kojima ovisi visina proizvodnost.

Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti iskazuju financijsku učinkovitost poslovanja turističke agencije s obzirom na prihode, u odnosu na vlastiti kapital i s obzirom na ukupnu imovinu turističke agencije. Načelo profitabilnosti je ostvarenje što veće dobiti uz što manji utrošak financijskih sredstava. Profitabilnost se izračunava na sljedeći način: pokazatelji profitabilnosti pokazuju koliko dobiti otpada na jednu novčanu jedinicu uloženih sredstava. Na profitabilnost turističke agencije izravno utječu proizvodnost i ekonomičnost, ali i vrijednost, struktura i uporaba uloženih sredstava te kreiranje cijene usluge na tržištu.

Načelo ekonomičnosti zahtjeva da se određeno poslovanje obavi uz što manje trošenje resursa. U radu turističkih agencija postoje brojne mogućnosti ušteda. No, one se ne smiju ostvariti tako da uzrokuju sniženje kvalitete pruženih usluga.

4.1. Resursi i njihova alokacija

U svakom radnom procesu, pa tako i u radnom procesu turističke agencije, sudjeluju tri temeljna čimbenika: rad, sredstvo za rad i predmeti rada. U turističkim agencijama to su osoblje (živi rad) koje kreira temeljni proizvod turističke agencije, tj. usluge pomoću materijalnih sredstava (sredstava za rad) koja su im na raspolaganju. Specifičnosti elemenata radnog procesa turističkih agencija očituju se u pružanju usluga uz veliku prisutnost ljudskog rada te raznolikost komplementarnih aktivnosti ugrađenih u djelatnost agencije (prijevoz, hotelijerstvo, trgovina):[27]

Radni proces turističke agencije odvija se kao i drugdje kroz četiri temeljne funkcije:

[26] Karić, M., *Ekonomika poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009.

[27] Ibid.

- financijska – financiranje cijelog procesa reprodukcije,
- nabava – stupanje u poslovni kontakt s dobavljačima (prijevoz, hotelijerstvo – ugovori i zakupi kapaciteta),
- proizvodna – kreacija turističkog aranžmana,
- prodajna – istraživanje tržišta, sastavljanje ponude, ugovori s kupcima, promocija, praćenje i analiza prodaje.

Temeljni resursi u posredništvu su relativno brojna radna snaga (kadrovi) te poslovna sredstva. Kadrovi turističke agencije najčešće se dijele u tri skupine:[28]

- komercijalni kadrovi,
- specijalizirani kadrovi za poslove turističke agencije: turistički vodiči, vodiči pratitelji aranžmana, turistički (agencijski) zastupnici, prodavači putnih karata i dr.,
- pomoćni kadrovi,
- kadrovi u poslovnicama: rukovodeći, šalterski, operativni, pomoćni djelatnici, sezonski zaposlenici i dr.

Sredstva turističke agencije su sva materijalna dobra, pokretna i nepokretna, koja služe za ostvarivanje zadataka agencije, a mogu biti u naturalnom ili novčanom obliku. Dijele se na:

- sredstva za proizvodnju – osnovna i obrtna sredstva,
- sredstva zajedničke potrošnje (odmarališta i sl.).

Osnovna sredstva turističke agencije prenose dio svoje vrijednosti na novi proizvod i troše se kroz više ciklusa reprodukcije. U osnovna sredstva ubrajaju se:[29]

- zemljište,
- građevinski objekti gospodarskog karaktera (poslovni prostori za rad s klijentima ili administrativni prostori),
- oruđa za rad,
- patenti, licencije i druga prava,
- osnivačka ulaganja.

[28] Sveučilište u Splitu - Sveučilišni odjel za stručne studije, https://moodle.oss.unist.hr/file.php/435/PUTNICKE_AGENCIJE_I_PROMETNI_SUSTAVI.pdf, (pristup 14.09 2016.)
[29] Ibid.

Obrtna sredstva putničke agencije u cjelini prenose svoju vrijednost na nove proizvode (usluge). Ona se pojavljuju:

- u stvarnom (materijalnom) obliku,
- u novčanom obliku,
- u obliku prava.

Pritom je važno da turistička agencija vodi konzistentne financijske politike (pitanje likvidnosti), poštuje financijske propise u domaćem i međunarodnom poslovanju te platnom prometu.

4.2. Sredstva turističke agencije

Kako bi agencija mogla poslovati mora raspolagati određenim sredstvima koja se troše različito. Poslovna sredstva su uz radnu snagu faktori radnog procesa agencije. Sredstva turističke agencije su sva materijalna dobra pokretna i nepokretna koja služe ostvarivanju zadataka turističke agencije. Prema namjeni, sredstva mogu biti:

- sredstva za proizvodnju - sredstva koja se ulažu u proces reprodukcije da se omogući bilo proizvodnja bilo razmjena u procesu reprodukcije pri čemu je važno da se utrošena sredstva reproduciraju,
- sredstva zajedničke potrošnje.

Po karakteru svog reproduciranja (sudjeluju li jednom ili više puta) dijele se na:

- osnovna sredstva,
- obrtna sredstva.

Osnovna sredstva na proizvod prenose samo svoj dio. To su sredstva koja u dužem vremenskom razdoblju i nizu proizvodnog ciklusa služe za obavljanje proizvodnje ili druge privredne djelatnosti. Osnovna karakteristika im je to što je ciklus njihove reprodukcije duži od ciklusa reprodukcije proizvoda čiju proizvodnju omogućuju.

Agencije za koje je važan kontakt s krajnjim korisnikom biraju lokacije gdje je najgušća frekvencija potencijalnih potrošača - u središtima gradova pazeći pritom na raspored konkurenata**.** Problem poslovnog prostora kod receptivnih agencija je drugačiji jer kod njih prednost imaju lokacije u tur. destinacijama (najfrekventnijim). Za rad velik značaj ima i

suvremena oprema koja je tehnološkim razvojem pretvorena u dio osnovnih sredstava koji danas sudjeluju s mnogo većim udjelom u ukupnoj vrijednosti osnovnih sredstava.

Kad agencija raspolaže malim brojem vozila tada se ona tretiraju kao vlastito osnovno sredstvo agencije, a ako se radi o većem broju, tada je riječ o voznom parku – odvojenoj organizacijskoj jedinici koja posluje po principima prometa kao grane privređivanja.

Sustav iznajmljivanja vozila i plovila razumijeva njihovu posudbu s vozačem ili posadom ili bez njih uz određene uvjete i naknadu. Ta usluga namijenjena je pretežno inozemnoj klijenteli i to u receptivnom poslovanju.

Obrtna sredstva su onaj dio ukupnih sredstava koja su poduzeću potrebna za rad. Ona cijelu svoju vrijednost prenose na proizvode i usluge, tj. ona u cjelini sudjeluju u prodajnoj cijeni. Agencija ih nabavlja da ih što prije utroši ili proda sa svrhom da zahvaljujući njihov trošenju dobije obrtna sredstva nekog drugog oblika

Obrtna sredstva se pojavljuju:[30]

- u stvarnom (materijalnom) obliku (zalihe materijala i sitnog inventara, te zalihe trgovačke robe),
- u novčanom obliku - plaćaju se materijali i usluge, ugovorne obveze, plaće radnika itd. (gotovina u blagajni i banci, valute i devize, mjernice i vrijednosni papiri),
- u obliku prava (potraživanja od kupaca, kreditni odnosi, preplaćene obveze i vremenska razgraničenja).

Treba naglasiti da svaki ciklus kretanja obrtnih sredstava prolazi kroz fazu nabave, te fazu proizvodnje i prodaje. Koeficijent obrtaja obrtnih sredstava u poduzećima turističkog posredovanja pokazuje koliko se puta sredstvo obrnu tijekom određenog razdoblja, a najčešće tijekom jedne poslovne godine. Veći obrtaj za poduzeće znači manju potrebu za obrtnim sredstvima jer se s istom količinom sredstava plaćaju različite usluge. Koeficijent obrtaja je odnos ukupnog prihoda i prosječno angažiranih obrtnih sredstava.

U turističkom posredovanju koeficijent obrtaja obrtnih sredstava relativno je nizak jer su obrtna sredstva relativno dugo vezana u potraživanjima. Neravnomjerna potražnja, zbog sezonskog poslovanja turističkih agencija, stvara teškoće i potrebu za pribavljanjem dodatnih obrtnih sredstava.

[30] Ibid.

4.3. Mjerenje uspješnosti poslovanja

Uspjeh poslovanja je onaj krajnji rezultat u kojem su utrošci barem za jednu novčanu jedinicu manji od potencijalnog učinka (prihoda). U tržišnoj ekonomiji iznos koji ostaje poduzeću poslije nadoknade svih ulaganja u proizvodnju je dobit, odnosno gubitak ako je rezultat negativan. Dobit je osnovni pokazatelj uspješnosti poslovanja turističke agencije. Poslovni rezultat u turističkoj agenciji izražava se brojem usluga koje je agencija uspjela plasirati na tržište u određenom razdoblju. Takav se poslovni rezultat izražava različitim jedinicama mjere jer je riječ o različitim vrstama usluga: zakupljene postelje, realizirana noćenja, zakupljeni kapaciteti u različitim vrstama prijevoza, broj prodanih karata za različite vrste putničkog prijevoza, prevezeni putnici na izletima i dr.

U svojem poslovanju turističke agencije su uvele novi pojam – razlika u cijeni – kao izraz za stvarnu vrijednost ukupnog prihoda agencije, bez sredstva koja nisu nastala agencijskim radom i s kojima ne raspolaže agencija jer ona pripadaju poslovnim partnerima, davateljima usluga koji njima i raspolažu.[31]

Turistička agencija svoj prihod ostvaruje:

- iz naknade dobivene za svoju posredničku ulogu – provizije,
- iz prodaje vlastitih usluga na domaćem i međunarodnom tržištu,
- iz udjela u zajednički ostvarenom dohotku s drugim davateljima usluga na turističkom tržištu i drugim poduzećima s kojima se agencija povezuje radi stvaranja zajedničkog dohotka ,
- iz devizne stimulacije.

Prihod turističke agencije je poslovni rezultat pomnožen prodajnom cijenom realiziranih usluga. Cilj agencije je da joj prihodi budu uvijek veći od troškova jer je u tome smisao ekonomije.

4.4. Ekonomičnost poslovanja turističke agencije

Cilj svakog poduzeća je stvaranje dobiti, odnosno rezultata poslovanja koji ostaje kao razlika između prihoda i troškova. Veličina dobiti može se utvrditi kada se od ostvarenih prihoda odbiju ostvareni rashodi i ukoliko je ta razlika veća, poduzeće je ostvarilo i veći

[31] Karić, M., *Ekonomika poduzeća*, op.cit., 2009.

dobitak. Poduzeće dobit može povećati na nekoliko načina: povećanjem prihoda i smanjenjem troškova, povećanjem prihoda i povećanjem troškova, ali bržim povećanjem prihoda, smanjenjem prihoda i troškova, ali bržim smanjenjem troškova.

Ekonomičnost je jedan od pokazatelja ekonomske uspješnosti poslovanja poduzeća koji se temelji na zahtjevu da se ostvari određeni obujam predmeta poslovanja s minimalnim troškovima ili da se uz određene troškove ostvari maksimalan obujam.[32] U analizi ekonomičnosti polazi se od odnosa između troškova i obujma proizvodnje, a navedeni pokazatelj naziva se i ekonomska efikasnost poduzeća.

4.4.1. Mjerenje ekonomičnosti

Ista količina prometa u turističkoj agenciji može se ostvariti različitim kombinacijama inputa. Kombinacija inputa je proizvodno-tehnički efikasna ako se ne može smanjiti količina nijednog inputa sa zadržavanjem iste količine prometa. Optimalna kombinacija inputa je kombinacija koja omogućuje da se dana količina prometa ostvari s najnižim troškovima. Mjerenje ekonomičnosti temelji se na uspostavljanju relativnog odnosa između vrijednosno izraženih učinaka i vrijednosno izraženih količina utrošenih faktora u procesu pružanja turističkih usluga.

Ekonomičnost je mjerilo uspješnosti poslovanja koje izražava odnos između ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada**,** sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje. Pokazuje u kojoj se mjeri postižu poslovni ciljevi i u kojoj mjeri se štede potrebni resursi za njihovo ostvarenje. Poduzeće ekonomično posluje ako:[33]

- je ostvareni učinak rezultat ekonomičnog trošenja sredstava za rad, predmeta rada, tuđih usluga i racionalnog raspolaganja s radnom snagom,
- postoji mogućnost za realizaciju ostvarene proizvodnje prema utvrđenim prodajnim cijenama.

[32] Ibid.
[33] Ibid.

Rezultat mjerenja ekonomičnosti naziva se stupnjem ili razinom ekonomičnosti jer sam koeficijent indicira izdašnost poslovanja. Mjerenje ekonomičnosti odvija se po sljedećoj formuli:

$$\mathbf{e = \frac{ukupni\ učinak}{ukupni\ troškovi} = \frac{Q\ ili\ TR}{TC}}$$

gdje je:
e – ekonomičnost/izdašnost,
Q – količina,
TR – ukupan prihod,
TC – ukupan trošak.

Ako je kvocijent veći od jedan, znači da agencija posluje ekonomično, no ako je kvocijent manji od jedan, navedeno upozorava na neekonomično poslovanje. Zamjenom vrijednosti brojnika i nazivnika iz formule dobiva se recipročna ekonomičnost, odnosno pokazatelj štedljivosti.

Ako je kvocijent manji od jedan, znači da agencija posluje ekonomično, a ako je kvocijent veći od jedan, to upozorava na neekonomično poslovanje.

Navedeno se može prikazati i na primjeru poslovanja agencije X. Agencija X je u 2015. godini ostvarila ukupan prihod od 812 000 kn, te imala ukupan rashod od 430 000 kn.
Ekonomičnost se izračunava na slijedeći način:

$$e = \frac{812000}{430000} = 1{,}89$$

Na 1 kunu troškova ostvaruje se 1,89 kuna vrijednosti učinka.

Da bi se uprihodila 1 kuna, potrebno je potrošiti 0,53 kn.

U nastavku slijede najvažnije karakteristike faktora ekonomičnosti turističkih agencija, kao i pokazatelji rentabilnosti.

4.4.2. Faktori ekonomičnosti

Na ekonomičnost u poslovanju turističkih agencija utječe velik broj faktora među kojima se mogu izdvojiti dvije grupe:

- faktori vezani uz nabavu sastavnih elemenata u okviru organiziranih putovanja,

- faktori vezani uz prodaju turističkih aranžmana.

Najvažnije obilježje poslovanja turističkih agencija predstavlja produkcija i plasman paket aranžmana kao kombinacija turističkih usluga koje turističke agencije povezuju u jedinstvenu cjelinu i prodaju kao svoj proizvod na tržištu. U samoj strukturi ponuđenih usluga u okviru paket aranžmana dominiraju usluge koje neposredno pružaju prometna, hotelska, restoranska i druga turistička poduzeća. Veliki broj turističkih agencija karakterizira činjenica da se sama realizacija turističkih putovanja najviše ostvaruje kroz usluge kao što su turistički vodič ili agencijsko predstavništvo. To ukazuje da agencijska nabava ima izuzetan značaj te da je osiguravanje usluga u odgovarajućoj količini, kvaliteti i po odgovarajućoj cijeni ključno za poslovni uspjeh agencije. Uštede koje se postižu u procesu nabave, a koje su rezultat velike količine kupovine, imanentne su samom poslovanju turističke agencije. U procesu kreiranja turističkih aranžmana turističke agencije ostvaruju poslovnu suradnju s velikim brojem gospodarskih subjekata koji pružaju turističke usluge. Pritom, turističke agencije postižu bitno povoljnije cijene od svojih dobavljača u odnosu na cijene po kojima se usluge nude individualnim turistima.[34]

Postizanje pozitivnih efekata u ekonomiji nabave predstavlja jedan od prioritetnih ciljeva koje turističke agencije nastoje ostvariti. No, pritom važnu ulogu imaju i faktori vezani uz distribuciju turističkih aranžmana. Na ovom području značajnu ulogu u smislu kanala distribucije odigrale su suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. Osnovne promjene vezane su uz povećanje udjela direktne prodaje aranžmana uz korištenje interneta za rezervaciju i plaćanje, a to je dovelo do značajnih ušteda u troškovima distribucije.

Korištenje interneta u promotivnim aktivnostima kod plasmana turističkih aranžmana ima brojne prednosti za turističke agencije. Pozitivni efekti, prije svega, očituju se u pojavi tzv. elektronskih brošura. Temeljna prednost se ostvaruje zahvaljujući uštedama na troškovima tiskanja i distribucije brošura te u postizanju veće fleksibilnosti. Efikasnost distribucije od presudne je važnosti za poslovanje turističke agencije jer utječe na razinu iskorištenosti zakupljenih kapaciteta, a na temelju toga i na smanjenje fiksnih troškova te se na taj način osigurava veća ekonomičnost.

[34] Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.

4.5. Rentabilnost turističke agencije

Rentabilnost je ekonomski kriterij poslovanja koji se u osnovi svodi na zahtjev da se s uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit poduzeća. U odnosu na produktivnost i ekonomičnost, rentabilnost je precizniji izraz efikasnosti poslovanja. Mjerilo efikasnosti je ostvareni profit. Poduzeća koja ne ostvaruju profit suočavaju se s nemogućnošću poslovanja jer ne mogu osigurati sredstva za poslovanje u nadolazećem razdoblju.

4.5.1. Mjerenje rentabilnosti

U tržišnoj ekonomiji rentabilnost je najvažnije mjerilo uspješnosti poslovanja jer ukazuje na ulogu kapitala u stvaranju akumulacije. Pritom profit je razlika između cijene koštanja i prodajne cijene proizvoda. Rentabilnost se uvijek izražava vrijednosno, a samo mjerilo rentabilnosti pokazuje koliko je novčanih jedinica profita ostvareno na svakih 100 jedinica uloženog kapitala.

Cilj mjerenja rentabilnosti je kvantificiranje efikasnosti upravljanja ukupnom imovinom poduzeća. Iz navedenog proizlazi da je cilj utvrditi koliko se efikasno koriste uložena sredstva, a dobiveni pokazatelji rentabilnosti su indikatori zarađivačke sposobnosti poduzeća. U mjerenju rentabilnosti javljaju se dva pristupa: računovodstveni i ekonomski. Računovodstveni pristup utemeljen je na računovodstvenom konceptu profita, a za izračunavanje se koriste podaci iz bilance stanja i bilance uspjeha.[35]

Cilj je s minimalnim uloženim sredstvima ostvariti maksimalne prihode. Formula po kojoj se izračunava rentabilnosti glasi:[36]

$$\mathbf{R = \frac{profit \times 100}{uložena\ sredstva\ (kapital)}}$$

Mrtvom točkom rentabilnosti naziva se poslovna situacija u kojoj je čisti financijski rezultat, odnosno profit, jednak nuli. U takvoj situaciji poduzeće je na granici rentabilnosti.

[35] Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, op.cit., 2002.

[36] Sveučilište u Splitu - Sveučilišni odjel za stručne studije, https://moodle.oss.unist.hr/file.php/435/PUTNICKE_AGENCIJE_I_PROMETNI_SUSTAVI.pdf, (pristup 14.09 2016.)

Formula za izračun mrtve točke rentabilnosti je:

$$\mathbf{U_f + V_{(x)} \times Q = P_c \times Q}$$

gdje je:

U_f – ukupni fiksni troškovi,

$V_{(x)}$ – varijabilni (proporcionalni) troškovi po jedinici,

Q – količina aranžmana potrebna da bi se mogla postići mrtva točka rentabilnosti,

P_c – prodajna cijena po jednom turističkom aranžmanu.

Da bi se stekla jasnija slika o mjerenju rentabilnosti, slijedi primjer. Agencija X je vlastitim ulogom kapitala u iznosu od 500.000 kn ostvarila u 2015. godini 72945 kuna dobiti (profita).

$$\mathrm{R} = \frac{72945}{5000000} \times 100 = 14{,}59\ \%$$

Na jedinicu uloženog kapitala ostvari se 14,59% dobiti.

Ako se pretpostavi da ukupni troškovi agencije (fiksni + varijabilni) u promatranoj godini iznose 612 000 kuna, postavlja se pitanje koliko aranžmana po cijeni od, primjerice, 4.200 kuna/komad agencija mora prodati da bi pokrila svoje troškove, odnosno koja je mrtva točka rentabilnosti. Rješenje ovog izračuna slijedi u nastavku:

$$\mathrm{Q} = \frac{612000}{4200} = 146$$

Da bi pokrila sve svoje troškove, agencija mora prodati 146 aranžmana. U nastavku slijedi opis i značajke analize rentabilnosti.

4.5.2. Analiza rentabilnosti

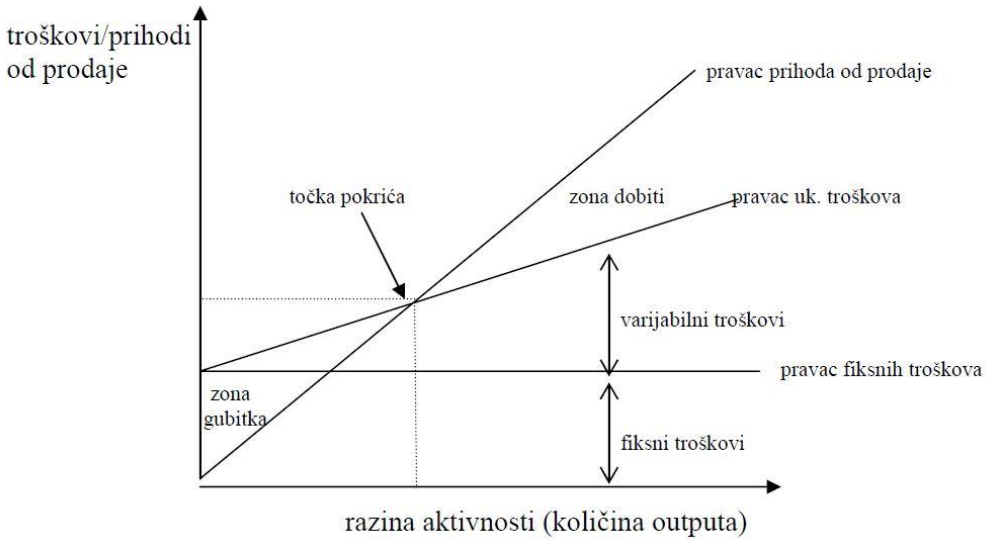
Osnovni zadatak analize rentabilnosti je da ukaže na koji način poduzeće može maksimizirati profit. Takve odluke se u poduzeću donose na temelju analize kretanja obujma proizvodnje, odnosno pruženih usluga u turizmu, a opredjeljenje se temelji na principu najvećeg profita u odnosu na uložena sredstva. Jedan od najčešće korištenih analitičkih instrumenata je prelomna točka poslovanja ili prag rentabilnosti.

Određivanjem ove točke poduzeće u turizmu utvrđuje onaj obujam pruženih usluga u kojima je profit jednak nuli, odnosno gdje je došlo do izjednačavanja prihoda i troškova. Ispod

te točke poduzeće ima gubitke jer su troškovi veći od prihoda. Realizacijom obujma turističkih proizvoda i usluga iznad te točke, poduzeće postaje rentabilno.[37]

Na razliku između troškova i prihoda te na veličinu profita utječe veći broj faktora među kojima se izdvajaju obujam proizvodnje i prodaje, asortiman i cijene proizvoda i usluga te odnos između varijabilnih i fiksnih troškova u ukupnim troškovima poslovanja. Međuovisnost između obujma proizvodnje i prodaje, kao i ukupnih prihoda i troškova može se ilustrirati grafikonom rentabilnosti.

Grafikon 1: Grafikon rentabilnosti



Izvor: Model točke pokrića i njegova primjena u poslovnom odlučivanju, Računovodstvo i financije, http://www.rif.hr/Uploads/Casopisi/RIF_2012-11/RIF_2012-11_046-51.pdf (pristup 24. 04 2017.)

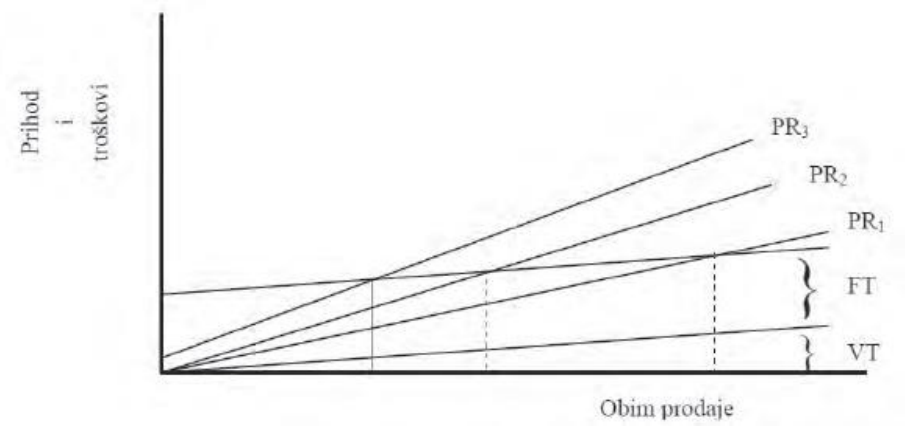
Kretanje profita može se analizirati na sljedeći način: na početku (kada je obujam proizvodnje jednak nuli) profit je negativan i jednak je iznosu fiksnih troškova. Nakon toga će postepeno rasti, no poduzeće se nalazi u zoni gubitka sve dok se ne postigne obujam poslovanja koji odgovara donjoj granici rentabilnosti. U toj točki su ukupni troškovi jednaki ukupnim prihodima, a profit je jednak nuli. Iznad te točke poduzeće ulazi u zonu dobitka.[38]

[37] Walker R. J.,Walker T. J., *Tourism Concepts and Practices, Pearson Education,* New Jersey, 2011.

[38] Walker R. J.,Walker T. J., op.cit., 2011.

Varijabilni troškovi se mijenjaju s porastom količine proizvodnje, ali ostaju nepromijenjeni po jedinici usluge. Kod donošenja odluke o formiranju cijena posebno je važno utvrditi prag rentabilnosti ili točku pokrića. Kod paket aranžmana je potrebno odrediti količinu produkcije kod koje će se ukupni troškovi izjednačiti s ukupnim prihodima od prodaje aranžmana. Analitički je značajno promatrati promjenu praga rentabilnosti o ovisnosti o različitim mogućim razinama cijene paket aranžmana. Na temelju navedenog se izračunava koja količina paketa aranžmana mora biti prodana po određenoj cijeni da bi se pokrili troškovi.[39]

Grafikon 2: Prag rentabilnosti



Izvor: Ibid.

Iz priloženog grafikona vidljivo je kretanje prihoda (PR1, PR2 i PR3), varijabilnih (VT) i fiksnih (FT) troškova te količini proizvodnje. Kod formiranja cijene paket aranžmana neophodno je napraviti analizu troškova prema njihovom kretanju ovisnom o promjeni količine proizvodnje. Ukupan iznos fiksnih troškova se ne mijenja ovisno o količini proizvodnje ili količine pruženih usluga, no ovi troškovi se mijenjaju po jedinici usluga. S porastom količine proizvodnje paket aranžmana dolazi do opadanja fiksnih troškova po jednom sudioniku putovanja. Prag rentabilnosti ili točka pokrića predstavlja minimalnu količinu proizvodnje kod koje se uz odgovarajuću cijenu pokrivaju fiksni i varijabilni troškovi. Iz izloženog može se zaključiti da svaka proizvodnja ispod praga rentabilnosti dovodi do gubitka (rashoda), dok svaka proizvodnja iznad te točke dovodi do dobitka (prihoda).

[39] Ibid.

4.6. Utjecaj suvremene tehnologije na ekonomičnosti i rentabilnosti rada

Produktivnost rada tijekom formiranja, rezervacije i obračuna ekonomskih rezultata jednog turističkog aranžmana mjeri se količinom utrošenih sati, odnosno iskorištenje inputa, a u svrhu ostvarenja određenog poslovnog rezultata (iznos outputa). Sukladno tome produktivnost možemo sagledati kao indikator efikasnosti kreiranja turističkog aranžmana, njegove distribucije i obračuna ekonomskih rezultata.

Upotrebom informacijske tehnologije poslovanje se ubrzava, komunikacija olakšava (smanjuju se troškovi i komunikacija se globalizira) i dolazi do povezivanja na tržištu. Takvi efekti se sagledavaju i u internim poslovnim operacijama uz primjenu interneta i posebnih softverskih alata koji ubrzavaju proces poslovnih operacija. Kako bi se prikazalo utjecaj informacijske tehnologije na porast produktivnosti rada kroz prednosti automatizacije poslovanja neophodno je prikazati koje su poslovne operacije time obuhvaćene:[40]

- poslovi komercijale- priprema programa i kalkulaciju cijena, upravljanje zakupljenim kapacitetima, praćenje, naplata i obračun turističkog aranžmana,
- poslovi prodaje- zaključivanje Ugovora o putovanju, obračun zaduženja, fakturiranje, izdavanje ugovora i dr.,
- operativno praćenje- postupci u pripremi i praćenju aranžmana (vaučeri, karte, *flight* liste, i sl.),
- financijsko praćenje- odnosi se na financijsko knjigovodstvo, izračunavanje zarade u bilo kojem trenutku na osnovi realnih troškova i prihoda, knjigovodstvo kupaca i dobavljača, i dr.

Osnovna karakteristika korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija je automatizacija u poslovanju ali i brzina u obavljanju transakcija i operacija. Brže obavljanje poslova se dalje reflektira na smanjivanje potrebnih sati rada za obavljanje pojedinih operacija što utječe i na smanjivanje pojedinih troškova poslovanja.

Tablica 5. prikazuje komparativni prikaz utrošenih inputa (sati rada) prilikom obavljanja poslovnih operacija za realizaciju turističkog aranžmana uz korištenje informacijskog sustava s jedne i ručnih operacija s druge strane. Na temelju tablice u nastavku može se vidjeti da su sve poslovne operacije za organiziranje jednog turističkog aranžmana uz pomoć informacijskog sustava automatizirane, a da je ušteda u vremenu velika. Na organiziranje, prodaju i obračun turističkog aranžmana tradicionalnim ručnim operacijama potrebno je utrošiti 316 sati rada, dok

[40] Pavlović D., *Promene u kanalima distribucije turoperatora,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

uz informacijske tehnologije taj proces traje 88,3 sati rada. Korištenjem informacijskog sustava definira se i unapređuje poslovanje kroz tri dodatne operacije koje se ne javljaju kod manualnih operacija: formiranje baze podataka o cijenama (unos podataka i automatsko formiranje cjenovnika), unos podataka o zakupljenim kapacitetima i definiranje parametara za proračun (podaci o provizijama, avansima, doplatama i sl.). Rezultat istog je podizanje produktivnost rada s obzirom na to da automatizirano poslovanje zahtjeva unos određenih podataka ili parametara u sustav samo jednom, a kasnije se ti podaci koriste za automatsko generiranje pri formiranju različitih izvještaja, izdavanju dokumenata i sl.

Tablica 5: Efekti korištenja informacijskog sustava u poslovnim operacijama

Aktivnosti/zadaci	Ručno obavljanje operacija	Trajanje u radnim satima	Informacijski sustav	Trajanje u radnim satima
Izrada programa	Ručne operacije	5	Unošenje podataka o programima putovanja	0,5
Izračunavanje cijene	Ručno izračunavanje na osnovu nabavnih cijena dobavljača	5	Unošenje cijena dobavljača; Automatsko računanje cijena; Dodavanje izračunate zarade	1
Izrada cjenika	Priprema tiskanih cjenika	1		
Izrada baze podataka o cijenama			Automatsko formiranje cjenika na osnovu podataka iz baze	0,5
Unos podataka o zakupljenim kapacitetima			Unošenje podataka o zakupljenim kapacitetima u sistem	0,5
Definiranje parametara za izračun			Unošenje podataka o provizijama za subagente, visini avansa	0,5
Popunjavanje ugovora o putovanju	Ručno popunjavanje podataka, izračunavanje zaduženja i popunjavanje priznanica	100	Popunjavanje podataka, automatsko izračunavanje zaduženja, formiranje priznanica i ispis	40
Evidentiranja uplata	Ručno ispitivanje priznanica za svaku uplatu	30	Priznanice se formiraju na osnovu podataka iz ugovora, popunjava se uplaćen iznos i automatski se ispise priznanica	10
Fakturiranje	Ručno popunjavanje fakture, izračunavanje iznosa fakture na osnovu izdatih faktura i uplata	100	Automatsko izračunavanje zaduženja na osnovu već unjetih podataka o uplatama i izdatim fakturama, ispis	30
Knjiga izlaznih faktura	Ručno upisivanje	4	Automatska izrada knjige	
Izdavanje vaučera	Ručno popunjavanje za svaki ugovor	12	Automatski ispis na osnovu podataka iz ugovora	1
Izdavanje avio-karata	Ručno popunjavanje	12	Automatski ispis na osnovu podataka iz ugovora	1
Flight liste	Ručno popunjavanje za pojedine letove	5	Automatsko popunjavanje i ispis na osnovu podataka iz ugovora	0,5
Vize	Ručno popunjavanje	5	Automatsko popunjavanje	1,5
Rooming liste	Ručno popunjavanje po hotelu i vrsti sobe	6	Automatska izrada i ispis rooming lista i lista za najavu na osnovu podataka iz prijave o putovanju	1
Izrada izvještaja blagajne	Razvrstavanje svih priznanica po načinu plaćanja	10	Automatska izrada izvještaja	0,1
Obračun prihoda i rashoda	Ručno računanje zaduženja po ugovorima	12	Automatski obračun na osnovu ranije unesenih podataka u procesu prodaje i evidentiranje rashoda	0,1
Obračun poreza	Ručno izračunavanje PDV-a	20	Automatska izrada izvješća	0,1
Ukupno utrošenih sati:		**316**		**88,3**

Izvor: Pavlović D., Promene u kanalima distribucije turoperatora, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 53-54-55, https://www.researchgate.net/profile/Danijel_Pavlovic/publication/259781388_Promene_u_kanalima_distribucije_turoperatora/links/0f31752dd67b27bde9000000.pdf

Naime, poslovanje turističkih agencija u posljednjih nekoliko desetljeća doživljava brojne transformacije koje su posljedica razvoja komunikacijskih i informacijskih tehnologija. Kao što je prethodnim primjerom prikazano, nove tehnologije su ključne za unapređenje načina obavljanja *back-office* i *front-office* poslova jer pružaju veliki doprinos efikasnijem poslovanju turističkih agencija. Povezivanjem ova dva dijela turistička agencija postiže znatno veću efikasnost u obavljanju niza poslovnih operacija i uštedi vremena što ima presudan utjecaj na porast produktivnosti rada, a samim time i na ekonomičnost i rentabilnost rada.

5. KOMPARATIVNA ANALIZA EKONOMSKIH MJERA USPJEŠNOSTI

U ovome poglavlju napravljena je komparativna analiza ekonomskih mjera uspješnosti na primjeru kompanije Istraturist Umag d.d. i Turističke agencija Atlas d.d., a u tu svrhu, analizirane su bilance i računi dobiti i gubitka, kao i financijski pokazatelji poslovanja oba poduzeća. Razlog odabira kompanije Istraturist Umag d.d. jest u tome što se htjelo naglasiti da je to turistička kompanija s intenzivnih ulaganjima koja gradu Umagu pomaže da se profilira u konkurentnu turističku destinaciju s kvalitetnom turističkom ponudom. Nadalje, Istraturist Umag d.d. neprestano unaprjeđuje kvalitetnu smještajnih jedinica i dodatno razvija sadržaje za odmor, sport, rekreaciju i sl., a na taj način, aktivno doprinosi i procesu repozicioniranje Istre i Umaga u turističku destinaciju visoke kvalitete.

Drugi primjer u ovome radu odnosi se na Turističku agenciju Atlas d.d. koja je uzeta u obzir zbog svog dugogodišnjeg prisustva na hrvatskom turističkom tržištu. Naime, Atlas d.d. je vodeća turistička agencija u regiji u sektoru organiziranih putovanja, te ostalih vrsta turističkih usluga. Osim toga, surađuje i s brojnim turističkih agencijama i privatnim iznajmljivačima na području Republike Hrvatske. Dodatan impuls svome poslovanju Atlas d.d. dokazuje co - branding suradnjom s partnerima s kojima razvija razne kreativne modele win - win suradnje.

5.1. Istraturist Umag d.d.

Istraturist Umag d.d. je hrvatska kompanija koja je na turističkom tržištu prisutna već više od pet desetljeća, a bavi se pružanjem turističkih usluga u hotelima, apartmanima i kampovima. Upravlja sa 22.800 ležaja u 5 hotela i 5 apartmanska naselja te zapošljava do 1.600 radnika.[41] Svi objekti Istraturista locirani su unutar sjeverozapadne obale Istarskog poluotoka, a prepoznatljivost i uspješnost ove kompanije rezultat je višegodišnje usmjerenosti turizmu visoke kvalitete. Ova kompanija pomaže gradu Umagu u izgradnji prestižne pozicije u hrvatskoj turističkoj ponudi. Dakle, intencija Istraturista jest konstantno unaprjeđivanje kvalitete smještajne ponude, kao i daljnji razvitak sadržaja za odmor, sport i rekreaciju, a

[41] Istraturist; http://biz.istraturist.hr/itu-hr/o-nama (pristup 05.02.2017.)

svakako, cilj je aktivno doprinijeti repozicioniranju Istre i Umaga kao turističkih odredišta visoke kvalitete s izraženom ekološkom orijentiranošću.

U cilju implementacije visokih, internacionalnih standarda turističkih usluga, Istraturist je od 1998. godine angažirao Melia Hotels International na funkcijama prodaje i operacija, a ta ja kompanija jedna od vodećih hotelskih kompanija u svijetu po broju hotela u odmorišnim destinacijama s obzirom da upravlja s 350 hotela u 30 zemalja svijeta.[42] U Istraturistu poštuju odrednice održivog razvoja u svim segmentima djelovanja, a promatrajući s aspekta operativnog poslovanja, zalažu se za ekonomičnost, efikasnost i učinkovitost, i to u cilju ostvarenja interesa vlasnika i dioničara kompanije.

Grafikon 3 prikazuje vlasničku strukturu kompanije Istraturist Umag d.d. Proizlazi da u vlasničkoj strukturi Istraturist Umag d.d. prevladavaju sljedeći udjeli:[43] HPB d.d./KAPITALNI FOND d.d. 8,67%, HYPO ALPE ADRIA BANK d.d. 3,95%, SOCIETE GENERALE - SPLITSKA BANKA d.d./ ZBIRNI RN SKANDINAVSKA ENSK 2,53%, HRVATSKI FOND ZA PRIVATIZACIJU 1,76%, PBZ d.d./CN LTD/SKRBNIK 1,67%, MEĐIMURSKA BANKA d.d. ČAKOVEC 0,45%, HYPO ALPE ADRIA BANK d.d./RAIFFEISEN MIROVINSKO DRUŠTVO 0,33%, ZAGREBAČKA BANKA d.d./SKRBNIČKI RAČUN 0,24%, SOCIETE GENERALE - SPLITSKA BANKA d.d. 0,09% te ostali s udjelom od 80,07%.

Potrebno je naglasiti da je kompanija Istraturist Umag d.d. sudionik marketinškoga projekta klastera sjeverozapadne Istre, a cilj toga projekta odnosi se na suradnju u području upravljanja i promocije destinacije sjeverozapadne Istre. Svake godine Uprava ove kompanije predstavlja godišnje revidirane financijske izvještaje o poslovanju.

5.1.1. Analiza bilance i računa dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d.

U nastavku slijedi tablica koja prikazuje stavke bilance kompanije Istraturist Umag d.d. za vremensko razdoblje od 2010. do 2012. godine, na osnovu koje je moguće utvrditi kretanje stavki imovine, obveza i kapitala ove kompanije.

[42] Financijski klub; Analiza poduzeća Istraturist Umag, http://finance.hr/wp-content/uploads/2015/06/Istraturist.pdf (pristup 05.02.2017.)
[43] Poslovni dnevnik; http://www.poslovni.hr/stock/dd/istraturist-umag-dd-2411 (pristup 05.02.2017.)

Tablica 6: Bilanca kompanije Istraturist Umag d.d. (2010.-2012.)

Struktura aktive i pasive	2010.	2011.	2012.
AKTIVA			
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	**1.221.441.625**	**1.226.429.317**	**1.237.636.798**
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	2.180.257	3.577.116	3.684.574
II. MATERIJALNA IMOVINA	1.199.192.560	1.208.962.743	1.230.656.959
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	243.624	180.909	153.650
IV. POTRAŽIVANJA	728.202	520.145	416.116
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	19.096.982	19.096.982	2.725.499
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	**40.244.112**	**56.380.589**	**66.159.065**
I. ZALIHE	1.411.438	2.609.544	2.878.163
II. POTRAŽIVANJA	13.945.588	9.530.349	10.782.175
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	22.077.257	37.264.842	45.138.858
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	2.809.829	6.975.854	7.359.869
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**293.188**	**264.166**	**281.313**
E) UKUPNO AKTIVA	**1.261.978.925**	**1.283.074.072**	**1.304.077.176**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**414.505.573**	**367.192.284**	**325.714.441**
PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE	**705.124.625**	**727.513.998**	**774.702.160**
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	467.499.500	467.499.500	467.499.500
II. KAPITALNE REZERVE			
III. REZERVE IZ DOBITI	23.374.975	23.374.975	23.374.975
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE			
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	242.432.420	214.250.150	236.639.523
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-28.182.270	22.389.373	47.188.162
VII. MANJINSKI INTERES			
B) REZERVIRANJA	**0**	**0**	**0**
C) DUGOROČNE OBVEZE	**421.764.009**	**393.861.121**	**353.100.367**
D) KRATKOROČNE OBVEZE	**135.090.291**	**161.698.953**	**176.274.649**
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA			
F) UKUPNO – PASIVA	**1.261.978.925**	**1.283.074.072**	**1.304.077.176**
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	**414.505.573**	**367.192.284**	**367.192.284**

Izvor: izrada autora prema izvješćima o poslovanju Istraturist Umag d.d., dostupno na: http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju

Na temelju tablice 6. koja prikazuje bilancu kompanije Istraturist Umag d.d može se zaključiti da je u razdoblju od 2010. do 2012. godine, najveći udio u potraživanjima za upisani, a nenaplaćeni kapital imala dugotrajna imovina. U strukturi dugotrajne imovine tijekom čitavog promatranog vremenskog razdoblja najveći udio otpada na materijalnu imovinu. Nadalje, u promatranom vremenskom razdoblju u strukturi kratkotrajne imovine, najveći udio otpada na

kratkotrajnu financijsku imovinu. U razdoblju od 2010. do 2012. godine, ukupna aktiva porasla je za 3,34%. Promatrajući strukturu kapitala i rezerve, može se zaključiti da je u vremenskom razdoblju od 2010. do 2012. godine najveći udio činila zadržana dobit. U 2010. godini bilježi se gubitak u iznosu od 28.182.270 kn. Valja naglasiti da su se dugoročne obveze 2014. godine smanjile za 16,28%, dok je ukupna pasiva porasla za 3,34%.

Na temelju tablice 7. koja prikazuje račun dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. može se zaključiti da su u razdoblju od 2010. do 2012. godine poslovni prihodi porasli za gotovo 17%. U strukturi poslovnih prihoda tijekom čitavog promatranog vremenskog razdoblja dominiraju prihodi od prodaje. Godine 2010. u strukturi poslovnih prihoda, prihodi od prodaje čine udio od 98,30%, dok 2011. godine čine udio od 98,33%, a 2012. godine 98,93%. Dakle, udio prihoda od prodaje u poslovnim prihodima kontinuirano bilježi blagi porast. Nadalje, u razdoblju od 2010. do 2012. godine poslovni rashodi porasli su za 17,07%. U strukturi poslovnih rashoda tijekom čitavog promatranog vremenskog razdoblja dominiraju materijalni troškovi, a potom slijede troškovi osoblja i amortizacija, ostali troškovi itd.

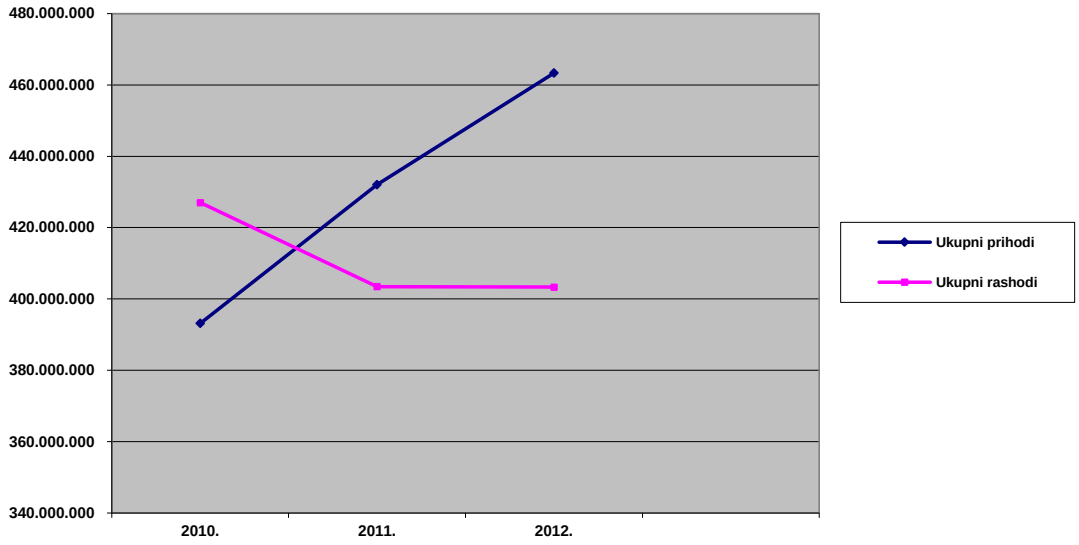
U razdoblju od 2010. do 2012. godine financijski prihodi bilježe porast od 81,15%. U strukturi finacijskih prihoda tijekom čitavog promatranog vremenskog razdoblja dominiraju kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama kao i ostali financijski prihodi. U razdoblju od 2010. do 2012. godine bilježi se smanjenje financijskih rashoda za 77,04%. Razlog takvog smanjenja financijskih rashoda leži u činjenici što su se drastično smanjili izdaci za kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima. Prema tome, proizlazi da su kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima 2012. godine bilježili smanjenje od 79,93% u odnosu na 2010. godinu. Godine 2012. u odnosu na 2010. godinu bilježi se porast ukupnih prihoda za 17,83%, dok se istovremeno bilježi smanjenje ukupnih rashoda za 5,54%. Kompanija Istraturist Umag d.d. 2010. godine poslovala je s gubitkom, a nakon toga bilježi se dobit razdoblja.

Tablica 7: Račun dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d.

Elementi računa dobiti i gubitka	2010.	2011.	2012.
I. POSLOVNI PRIHODI	**388.008.920**	**428.655.193**	**453.948.558**
1. Prihodi od prodaje	381.404.785	421.507.246	449.088.902
2. Ostali poslovni prihodi	6.604.135	7.147.947	4.859.656
II. POSLOVNI RASHODI	**324.402.439**	**353.562.225**	**379.768.471**
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda			
2. Materijalni troškovi	131.876.255	142.950.796	157.877.577
3. Troškovi osoblja	93.588.729	99.941.534	98.523.344
4. Amortizacija	55.522.820	56.018.278	57.072.984
5. Ostali troškovi	41.085.574	51.604.690	58.711.531
6. Vrijednosno usklađivanje	292.100	0	478.322
7. Rezerviranja		162.702	4.744.489
8. Ostali poslovni rashodi	2.036.961	2.884.225	2.360.224
III. FINANCIJSKI PRIHODI	**5.151.583**	**3.376.243**	**9.332.076**
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima	972.976	1.167.393	2.006.963
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	2.928.639	1.639.564	2.911.471
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa			
4. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine	125.243	111.070	3.332.395
5. Ostali financijski prihodi	1.124.725	458.216	1.081.247
IV. FINANCIJSKI RASHODI	**102.598.284**	**49.907.311**	**23.556.229**
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima	90.020.206	33.813.643	18.071.487
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	5.934.833	5.586.023	4.538.850
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	6.643.245	10.507.645	945.892
4. Ostali financijski rashodi			
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA			
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI			
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI			
IX. UKUPNI PRIHODI	**393.160.503**	**432.031.436**	**463.280.634**
X. UKUPNI RASHODI	**427.000.723**	**403.469.536**	**403.324.700**
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	**-33.840.220**	**28.561.900**	**59.955.934**
XII. POREZ NA DOBIT	**-5.657.950**	**6.172.527**	**12.767.772**
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	**-28.182.270**	**22.389.373**	**47.188.162**

Izvor: izrada autora prema izvješćima o poslovanju Istraturist Umag d.d., dostupno na: http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju

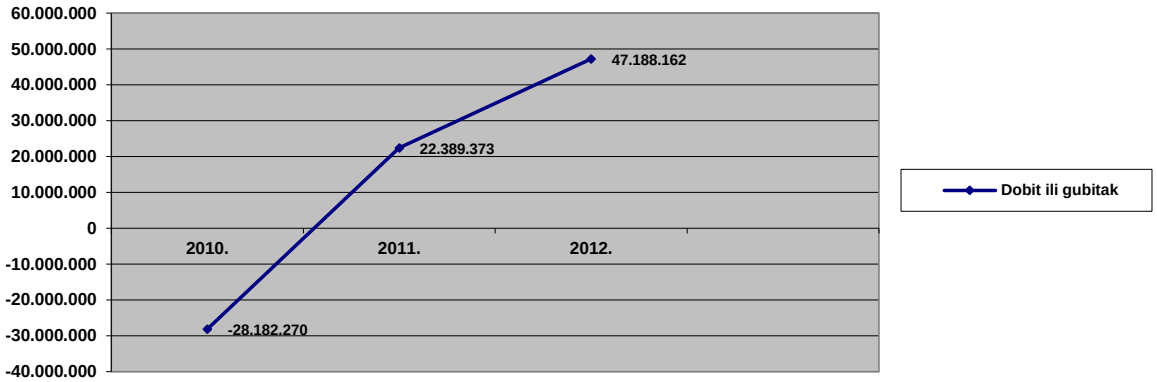
Grafikon 3: Kretanje stavki ukupnih prihoda i rashoda (2010.-2012.)



Izvor: izrada autora

Na temelju grafikona 3. koji prikazuje kretanje stavki ukupnih prihoda i rashoda u razdoblju od 2010. do 2012. godine može se zaključiti da su prihodi rasli tijekom čitavog vremenskog razdoblja, dok su se rashodi 2011. godine u odnosu na 2010. godinu smanjili.

Grafikon 4: Kretanje stavki dobiti ili gubitka na kraju razdoblja (2010.-2012.)



Izvor: izrada autora

Na temelju grafikona 4. koji prikazuje kretanje stavki dobiti ili gubitka na kraju razdoblja, može se zaključiti da je kompanija Istraturist Umag d.d. poslovala s gubitkom jedino 2010. godine, nakon čega posluje s dobitkom na kraju razdoblja.

5.1.2. Financijski pokazatelji poslovanja kompanije Istraturist Umag d.d.

U nastavku se nalaze tablice koje prikazuju financijske pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti. U obzirom je uzeto vremensko razdoblje poslovanja kompanije Istraturist Umag d.d. od 2010. do 2015. godine.

Tablica 8: Pokazatelji likvidnosti (2010.-2015.)

Pokazatelji likvidnosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,028	0,021	0,043	0,046	0,046	0,058
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,361	0,287	0,332	0,391	0,322	0,441
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,379	0,298	0,349	0,410	0,339	0,453
Koeficijent financijske stabilnosti	1,064	1,084	1,094	1,083	1,640	1,807

Izvor: izrada autora prema Godišnjim financijskim izvješćima o poslovanju Istraturist Umag d.d., dostupno na: http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju i prema Analizi poduzeća Istraturist Umag d.d., dostupno na: http://finance.hr/wp-content/uploads/2015/06/Istraturist.pdf

Na temelju tablice 8. koja prikazuje pokazatelje likvidnosti kompanije Istraturist Umag d.d. u razdoblju od 2010. do 2015. godine moguće je utvrditi trend kretanja sposobnosti ove kompanije da podmiri svoje kratkoročne obveze. Koeficijent trenutne likvidnosti koji pokazuje sposobnost poduzeća za trenutnim podmirenjem obveza najveći je 2015. godine (0,058). Poželjno je da ovaj koeficijent bude na što većoj razini, no u razdoblju od 2010. do 2015. godine, bilježi se njegova relativno niska razina. Nadalje, koeficijent ubrzane likvidnosti, koji za razliku od koeficijenta trenutne likvidnosti podrazumijeva i manje likvidnu kratkotrajnu

imovinu i potraživanja, trebao bi biti jednak ili veći od 1, a u ovome slučaju, u razdoblju od 2010. do 2015. godine kretao se oko vrijednosti 0,3.

Najveći odmak od kritične vrijednosti pokazuje koeficijent tekuće likvidnosti, a navedeno upućuje na zaključak da su kratkoročne obveze nadvladale vrijednost kratkotrajne imovine. Takva odstupanja moguće je povezati s djelatnošću s kojom se bavi kompanija Istraturist Umag d.d., kao i sa strukturom imovine u kojoj dominantnu ulogu ima dugotrajna materijalna imovina. S obzirom da je koeficijent tekuće likvidnosti u svim promatranim godinama manji od 1,5, proizlazi da kompanija Istraturist Umag d.d. može ostati bez sredstva za podmirenje kratkoročnih obveza.

Koeficijent financijske likvidnosti trebao bi biti manji od 1, jer bi u tom slučaju Istraturist Umag d.d. dio svoje kratkotrajne imovine trebala financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Na osnovu spomenutih pokazatelja, jedino se koeficijent financijske stabilnosti kreće blizu kritične vrijednosti, no i dalje se dugotrajna imovina kompanije Istraturist Umag d.d. financira iz kratkoročnih izvora. Proizlazi da je tijekom promatranog vremenskog razdoblja kompanija Istraturist Umag d.d. imala probleme s likvidnošću odnosno s podmirenjem dospjelih kratkoročnih obveza.

U nastavku slijedi tablica 9. koja prikazuje pokazatelje zaduženosti kompanije Istraturist Umag d.d. u razdoblju od 2010. do 2015. godine, a na temelju koje je moguće utvrditi trend kretanja strukture kapitala i putova kojima ova kompanija financira svoju imovinu. Drugim riječima, moguće je odrediti stupanj korištenja financijskih sredstava za koja se kompanija Istraturist Umag d.d. zadužila. Kao najbitnije pokazatelje zaduženost valja izdvojiti statičke pokazatelje zaduženosti - koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja, koji se računaju na temelju podataka iz bilance. Proizlazi da u razdoblju od 2010. do 2015. godine kompanija Istraturist Umag d.d. imovinu financira najvećim dijelom iz vlastitih izvora tj. glavnice. Također, primijeti se trend rasta financiranja iz vlastitih izvora. U svim promatranim godinama koeficijent vlastitog manja je od 1, što znači da nije jednak iznos glavnice i ukupnih obveza, odnosno koeficijent zaduženost i financiranja nije u iznosu 50%.

Vrijednost stupnja pokrića I koji govori o pokriću dugotrajne imovine kapitalom, odnosno kapitalom uvećanom za dugoročne obveze, tijekom svih promatranih godina manja je od 1, dok je vrijednost stupnja pokrića II također manja od 1, što znači da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine. Dakle, zaduženost kompanije Istraturist Umag d.d. pada, dok pokriće troškova kamata iznosom bruto dobiti raste. Naime, upravo pokriće troškova kamata govori o dinamičkoj zaduženosti poduzeća i pokazuje razmjer u kojem

poslovni dobitak može pasti, a da ne dovede u pitanje plaćanje kamata.[44] Godine 2010. kompanija Istraturist Umag d.d. ostvarila je gubitak.

Tablica 9: Pokazatelji zaduženosti (2010.-2015.)

Pokazatelji zaduženosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Koeficijent zaduženosti	0,441	0,433	0,406	0,382	0,351	0,300
Koeficijent vlastitog financiranja	0,559	0,567	0,594	0,618	0,649	0,700
Koeficijent financiranja	0,790	0,764	0,683	0,618	0,541	0,429
Faktor zaduženosti	1,869	2,056	1,802	1,528	1,042	0,763
Stupanj pokrića I	0,577	0,593	0,626	0,626	0,672	0,736
Stupanj pokrića II	0,923	0,914	0,911	0,911	0,930	0,937
Pokriće troškova kamata	0,670	1,572	3,545	3,545	2,961	4,467

Izvor: Ibid.

U nastavku slijedi tablica 10. koja prikazuje pokazatelje aktivnosti kompanije Istraturist Umag d.d. u razdoblju od 2010. do 2015. godine, a na temelju koje je moguće ocijeniti djelotvornost kojom menadžment ove kompanije angažira imovinu koju su mu povjerili vlasnici, odnosno moguće je utvrditi brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Koeficijent obrta ukupne imovine mjeri ukupnu sposobnost poduzeća da stvori profit sa danom vrijednosti imovine, a njegova će vrijednost biti manja kod velikih kapitalno intenzivnih

[44] Vukoja, B.; *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka,* str. 9, http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf (07.02.2017.)

industrija, dok će biti veća kod poduzeća koja se bave pružanjem usluga.[45] Drugim riječima, s obzirom da ovaj koeficijent stavlja u omjer financijske učinke imovine s njezinom ukupnom vrijednošću, kada je njegova vrijednost veća, tada je veća i brzina cirkulacije odnosno broj dana vezivanja imovine je kraći. U vremenskom razdoblju od 2010. do 2015. godine koeficijent obrtaja ukupne i kratkotrajne imovine kreću se oko određenih vrijednosti, dok ukupni prihodi predstavljaju stabilnost koja dalje predstavlja temeljnu računovodstvenu kategoriju potrebnu za izračun oba koeficijenta.

Tablica 10: Pokazatelji aktivnosti (2010.-2015.)

Pokazatelji aktivnosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Koeficijent obrta ukupne imovine	0,312	0,337	0,355	0,334	0,307	0,325
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	9,768	7,663	7,003	6,610	8,874	6,553
Koeficijent obrta potraživanja	27,820	44,978	42,102	14,867	16,224	20,032
Naplata potraživanja (u danima)	13,120	8,115	8,669	24,551	22,50	18,22

Izvor: Ibid.

Također, potrebno je napomenuti da 2013. godine dolazi do velikog pada koeficijenta obrta potraživanja, što upućuje na pad prihoda od prodaje, dok se istodobno bilježi porast potraživanja. U 2014. godini započinje rast koeficijenta obrta potraživanja. Trajanje naplate odnosno broj dana potraživanja izračunato je po godišnjoj osnovi (365 dana), a od 2013. godine

[45] Janus, A.; *Analiza financijskih izvještaja pomoću pojedinačnih pokazatelja,* Istraživački rad, Zagreb, 2010., str. 5, http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/ja14112010.pdf (pristup 08.02.2017.)

vrijednost ovoga pokazatelja rapidno raste, dok se 2015. godine bilježi smanjenje dana potrebnih za naplatu potraživanja u odnosu na 2014. godinu.

Tablica 11: Pokazatelji ekonomičnosti (2010.-2015.)

Pokazatelji ekonomičnosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	0,921	1,071	1,149	1,185	1,183	1,159
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	1,196	1,212	1,195	1,213	1,152	1,151
Ekonomičnost financiranja	0,050	0,068	0,396	0,655	0,052	0,036

Izvor: Ibid.

Tablica 11. prikazuje pokazatelje ekonomičnosti kompanije Istraturist Umag d.d. u razdoblju od 2010. do 2015. godine moguće je utvrditi odnos prihoda i rashoda odnosno doznati koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Pokazatelj ekonomičnost ukupnog poslovanja u svim promatranim godinama ima vrijednost veću od 1, što znači da je kompanija poslovala s dobitkom, izuzev 2010. godine kada je taj pokazatelj manji od 1, što znači da je tada ostvaren gubitak. Nadalje, u razdoblju od 2010. do 2015. godine prihodi od prodaje bili su veći od rashoda prodaje (pokazatelj ekonomičnost poslovanja). S druge strane, u istom vremenskom razdoblju, financijski prihodi bili su manji od financijskih rashoda, i to posebice 2010., 2011., 2014. i 2015. godine, kada se bilježe negativne tečajne razlike i rast kamata.

Tablica 12: Pokazatelji profitabilnosti (u %)

Pokazatelji profitabilnosti	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Neto marža profita	17,5	16,7	15,3	19,9	12,2	12,0
Bruto marža profita	17,5	18,2	18,0	19,9	14,4	20,8
Neto rentabilnost imovine	5,5	5,6	5,4	6,7	3,8	3,9
Bruto rentabilnost imovine	5,4	6,1	6,4	6,7	4,4	4,7
Rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)	-4,8	3,1	6,1	8,4	8,4	9,1

Izvor: Ibid.

Na temelju tablice 12. koja prikazuje pokazatelje profitabilnosti kompanije Istraturist Umag d.d. u razdoblju od 2010. do 2015. godine moguće je utvrditi odnose koji povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, na osnovu čega će se zaključiti o ukupnoj učinkovitosti poslovanja ove kompanije. Upravo je analiza profitabilnosti jedna od najvažnijih dijelova financijske analize. U razdoblju od 2010. do 2015. godine neto marža profita kretala se između 12 i 20%. Bruto marža profita kretala se između 14 i 20%, a u obzir uzima još i porezno opterećenje.

Proizlazi da se neto i bruto rentabilnost imovine kreću usporedno, izuzev 2012. godine kada se primijeti pad neto rentabilnosti imovine uz istovremeno povećanje bruto rentabilnosti imovine ukoliko se promatra u odnosu na 2011. godinu. To ukazuje da je došlo do značajnijeg porasta poreznog opterećenja. Nakon 2010. godine rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice) bilježi stalni porast, što je rezultat povećanja neto dobiti u odnosu na povećanje glavnice. Dakle, rentabilnost vlastitog kapitala ima tendenciju rasta s 3 na 8%, a to znači da će se na sto jedinica uloženog vlastitog kapitala ostvariti dobit od 3 odnosno 8 jedinica.

5.2. Turistička agencija Atlas d.d.

Atlas je vodeća turistička agencija u regiji u sektoru organiziranih putovanja i svih vrsta turističkih usluga, a treba naglasiti da Atlas Airtours, današnji Atlasov outgoing sektor, osnovan

u Zagrebu 1970. godine, s godinama postaje jedan od vodećih regionalnih turoperatora i najbolji domaćin na preko 400 svjetskih odredišta.[46] Dakle, domaći organizator putovanja Atlas ima ogromnu ponudu odmora i putovanja, čarter programa na području Republike Hrvatske i Mediterana, kao i autobusnih i city break tura diljem Europe. Osim toga, Atlas svojim klijentima pruža mogućnost kupnje turističkih paket aranžmana na egzotičnim destinacijama, kao i zimskih praznika i skijaških aranžmana, te poslovnih putovanja i putovanja za starije.

Sjedište Atlasa je u Zagrebu, gdje ima i tri poslovnice. Osim toga, Atlas ima poslovnicu u Osijeku, Splitu i Rijeci. Važno je naglasiti da Atlas razvija co - branding suradnju, odnosno kreativne modele win - wind suradnje, a co - brand akcije ove godine jesu MultiPlus Card i MasterCard. Ukoliko korisnici plaćaju MasterCard karticama Zagrebačke banke, skupljaju bodove koje mogu iskoristiti u nekoj od poslovnica Atlasa. Bodove je moguće zamijeniti i za putovanja. Nadalje, putem platforme Priceless Cities avanturisti imaju priliku u gradovima diljem svijeta uživati u shopping i gastronomskim pogodnostima, najboljim događajima i sportskim manifestacijama, dobrim hotelima i malim povlasticama.[47]

Korisno je spomenuti da Atlas surađuje s turističkim agencijama i privatnim iznajmljivačima. U sklopu svog touroperatorskog programa već nekoliko desetljeća Atlas nudi čitav niz proizvoda i usluga na regionalnim i emitivnim tržištima, a kao odgovorni organizator putovanja i dalje razvijaju poslovnu mrežu kontakata sa svojim B2B partnerima. S obzirom da Atlas oko četrdesetak godina njeguje partnerske odnose s brojnim turističkim agencijama, na osnovu dugogodišnjeg iskustva unaprijedili su formate suradnje, usluge i produkte koji su prilagođeni glavnim emitivnim i lokalnim tržištima prema kojima se sve više otvaraju u smislu ponuda i suradnje.[48] Struktura produkata koju Atlas nudi prema B2B partnerima je raznolika, a ujedno čini i najbogatiju ponudu odmora i putovanja na tržištu.

Pogodnosti za privatne iznajmljivače odnosno vlasnike turističkih objekata koje proizlazi iz suradnje s Atlasom ogledaju se u vidu besplatnog oglašavanja na internetskom portalu Atlasa tijekom cijele godine, i to bez plaćanja godišnje članarine. Osim toga, Atlas nudi mogućnost prevođenja sadržaja objekta privatnih iznajmljivača na nekoliko stranih jezika, kao i mogućnost popunjavanja smještajnih jedinica izvan glavne turističke sezone.

[46] Putovanje s Atlasom u Europu ili svijet, https://www.atlas.hr/o-nama/o-atlasu
[47] Ibid.
[48] Ibid.

5.2.1. Analiza bilance i računa dobiti i gubitka turističke agencije Atlas d.d.

Na temelju tablice 13. koja prikazuje bilancu Turističke agencije Atlas d.d može se zaključiti da je u razdoblju od 2012. do 2013. godine, najveći udio u potraživanjima za upisani, a nenaplaćeni kapital imala dugotrajna imovina.

Tablica 13: Bilanca turističke agencije Atlas d.d. (2012.-2013.)

	2012.	2013.
AKTIVA		
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL		
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	**118.674.333**	**118.436.471**
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	73.195.581	73.557.717
II. MATERIJALNA IMOVINA	39.489.499	38.881.981
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	5.989.253	5.996.773
IV. POTRAŽIVANJA	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	-	-
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	**114.465.583**	**109.933.229**
I. ZALIHE	1.817.521	1.836.720
II. POTRAŽIVANJA	105.893.692	98.532.471
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	1.883.916	5.425.494
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	4.870.454	4.138.544
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**1.847.067**	**2.936.335**
E) UKUPNO AKTIVA	**234.986.983**	**231.306.035**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**36.902.540**	**26.552.534**
PASIVA		
A) KAPITAL I REZERVE	**-201.588.090**	**-275.266.353**
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	151.790.799	151.790.799
II. KAPITALNE REZERVE		
III. REZERVE IZ DOBITI	1.982.618	1.982.618
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-250.629.206	-355.032.441
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-104.732.301	-74.007.329
VII. MANJINSKI INTERES		
B) REZERVIRANJA	**9.811.284**	**12.441.560**
C) DUGOROČNE OBVEZE	**5.599.670**	**4.572.685**
D) KRATKOROČNE OBVEZE	**411.903.969**	**480.007.719**
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	**9.260.150**	**9.550.424**
F) UKUPNO – PASIVA	**234.986.983**	**231.306.035**
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	**36.902.540**	**26.552.534**

Izvor: izrada autora prema izvješću neovisnog revizora i konsolidiranih financijskih izvješća za godinu koja je završila 31. prosinca 2013. godine, dostupno na: http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2013_konsolidirano_HR.pdf (pristup 01.04.2017.)

U strukturi dugotrajne imovine tijekom čitavog promatranog vremenskog razdoblja najveći udio otpada na nematerijalnu imovinu. U strukturi kratkotrajne imovine, najveći udio otpada na potraživanja. Godine 2013. u odnosu na 2012. godinu aktiva se smanjila za 1,57%.

Promatrajući strukturu kapitala i rezerve, može se zaključiti da je u vremenskom razdoblju od 2012. do 2013. godine najveći udio činio temeljni (upisani) kapital, dok je u obje godine zabilježen preneseni gubitak kako i gubitak na kraju poslovne godine. U 2013. godini bilježi se smanjenje gubitka za 30.724.972 kn. Dugoročne obveze 2013. godine smanjile su se za oko jednu četvrtinu, uz istodobno smanjenje ukupne pasive za 1,6%.

Na temelju tablice 14. koja prikazuje račun dobiti i gubitka Turističke agencije Atlas d.d. može se zaključiti da se u razdoblju od 2012. do 2013. godine bilježi povećanje poslovnih prihoda za 1,3%. U strukturi poslovnih prihoda dominiraju prihodi od prodaje, koji 2012. godine čine udio od 97,46%, a 2013. godine 97,65%. Dakle, udio prihoda od prodaje u poslovnim prihodima tijekom promatranog razdoblja bilježi konstantu. U istom razdoblju bilježi se smanjenje poslovnih rashoda za 4,35%. U strukturi poslovnih rashoda dominiraju materijalni troškovi, a potom slijede troškovi osoblja i ostali troškovi.

Godine 2013. u odnosu 2012. godinu financijski prihodi bilježe porast od 66,89%. U strukturi finacijskih prihoda dominiraju kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama. U istom vremenskom razdoblju bilježi se povećanje financijskih rashoda za 14%. Razlog takvog povećanja financijskih rashoda leži u činjenici što su porasli izdaci za kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima. Godine 2013. u odnosu na 2012. godinu bilježi se porast ukupnih prihoda za 1,93%, dok se istovremeno bilježi smanjenje ukupnih rashoda za 3,54%. Turistička agencija Atlas d.d. bilježi gubitak razdoblja u obje promatrane godine.

Tablica 14: Račun dobiti i gubitka turističke agencija Atlas d.d. (2012.-2013.)

Naziv pozicije	2012.	2013.
I. POSLOVNI PRIHODI	**489.434.088**	**495.598.615**
1. Prihodi od prodaje	477.002.878	483.936.770
2. Ostali poslovni prihodi	12.431.210	11.661.845
II. POSLOVNI RASHODI	**572.033.369**	**547.126.762**
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda		
2. Materijalni troškovi	444.812.018	453.050.475
3. Troškovi osoblja	58.206.799	56.837.167
4. Amortizacija	3.621.872	3.313.431
5. Ostali troškovi	14.865.243	17.795.509
6. Vrijednosno usklađivanje	3.944.424	1.664.715
7. Rezerviranja	9.476.979	6.562.915
8. Ostali poslovni rashodi	37.106.034	7.902.550
III. FINANCIJSKI PRIHODI	**4.223.898**	**7.049.382**
1. Kamate, tečajne razlike, dividende i slični prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima		416.030
2. Kamate, tečajne razlike, dividende, slični prihodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	3.957.029	6.393.813
3. Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa		
4. Nerealizirani dobici (prihodi) od financijske imovine		
5. Ostali financijski prihodi	266.869	239.539
IV. FINANCIJSKI RASHODI	**26.356.918**	**30.056.471**
1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi s povezanim poduzetnicima		22.195.004
2. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama	25.278.600	7.494.823
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine		
4. Ostali financijski rashodi	1.078.318	366.644
V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		
VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI		544.044
VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI		215
IX. UKUPNI PRIHODI	**493.657.986**	**503.192.041**
X. UKUPNI RASHODI	**598.390.287**	**577.183.448**
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	**-104.732.301**	**-73.991.407**
XII. POREZ NA DOBIT		**15.922**
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	**-104.732.301**	**-74.007.329**

Izvor: Ibid.

5.2.2. Financijski pokazatelji poslovanja turističke agencije Atlas d.d.

Na temelju tablice 15. koja prikazuje pokazatelje likvidnosti turističke agencije Atlas d.d. u razdoblju od 2012. do 2013. godine može se zaključiti da koeficijent trenutne likvidnosti koji pokazuje sposobnost poduzeća za trenutnim podmirenjem obveza pokazuje najveću vrijednost 2013. godine (0,012). Koeficijent ubrzane likvidnosti u prosjeku se kretao oko kretao se oko vrijednosti 0,25. Nadalje, s obzirom da je koeficijent tekuće likvidnosti 2012. i 2013. godine manji od 1,5, proizlazi da turistička agencija Atlas d.d. vrlo lako može ostati bez sredstva za podmirenje svojih kratkoročnih obveza. Iako je koeficijent financijske likvidnosti u prosjeku je manji od 1, Atlas d.d. svoju kratkotrajnu imovinu još uvijek financira iz kratkoročnih izvora, umjesto iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Proizlazi da je turistička agencija Atlas d.d. u promatranom vremenskom razdoblju imala probleme s podmirenjem dospjelih kratkoročnih obveza.

Tablica 15: Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2012.	2013.
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,009	0,012
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,273	0,225
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,278	0,229
Koeficijent financijske stabilnosti	0,754	0,762

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvještaju poduzetnika GFI-POD, dostupno na: http://zse.hr/userdocsimages/financ/ATLS-fin2013-1Y-REV-K-HR.pdf; i konsolidiranim financijskim izvještajima za 2012. godinu i 2013. godinu i izvješću neovisnog revizora, dostupno na: http://zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2012_konsolidirano_HR.pdf, http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2013_konsolidirano_HR.pdf

U nastavku slijedi tablica 16. koja prikazuje pokazatelje zaduženosti turističke agencija Atlas d.d. u razdoblju od 2012. do 2013. godine. Proizlazi da u promatranom vremenskom razdoblju Atlas d.d. svoju imovinu financira najvećim dijelom iz vlastitih izvora tj. glavnice. Budući da koeficijent zaduženosti u obje promatrane godine nije manji od poželjne vrijednosti 0,70, proizlazi da postoji veći financijski rizik odnosno rizik da Atlas d.d. neće biti u mogućnosti vratiti svoj dug. Dakle, odnos duga i imovine je velik. Nadalje, koeficijent vlastitog financiranja ne bi trebao biti manji od 0,30, a s obzirom da turistička agencija Atlas d.d. u prosjeku bilježi dvostruko veću vrijednost od poželjne vrijednosti ovoga koeficijenta, proizlazi

da se agencija sve više financira iz vlastitih izvora, a sukladno tome, korištenje tuđih izvora se smanjuje.

Tablica 16: Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti	2012.	2013.
Koeficijent zaduženosti	1,791	2,122
Koeficijent vlastitog financiranja	0,651	0,666
Koeficijent financiranja	2,751	3,192
Faktor zaduženosti	1,690	1,378
Stupanj pokrića I	0,128	0,128
Stupanj pokrića II	0,133	0,132
Pokriće troškova kamata	-4,143	-2,492

Izvor: Ibid.

S obzirom da je u obje promatrane godine koeficijent financiranja veći od 1, moguće je zaključiti da se Atlas d.d. zadužuje, dok se istovremeno zaduženost smanjuje. Nadalje, vrijednost stupnja pokrića I i stupnja pokrića II u promatranom vremenskom periodu manja je od 1, što upućuje na činjenicu da se dio dugoročnih izvora koristi za financiranje kratkotrajne imovine. Pokazatelj pokrića troškova kamata ukazuje na činjenicu da Atlas d.d. ne uspijeva pokriti troškove kamata, odnosno bilježi se nepovoljna struktura dobiti i povećana zaduženost.

Tablica 17: Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti	2012.	2013.
Koeficijent obrta ukupne imovine	0,856	2,170
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	4,276	4,508
Koeficijent obrta potraživanja	4,505	4,911
Naplata potraživanja (u danima)	81,243	74,323

Izvor: Ibid.

Na temelju tablice 17. koja prikazuje pokazatelje aktivnosti Turističke agencije Atlas d.d. u razdoblju od 2012. do 2013. godine proizlazi da s obzirom da se koeficijent obrta ukupne imovine 2013. godine u odnosu na 2012. godinu povećao, prosječno trajanje cirkulacije sredstava u poslovnom procesu se smanjilo. Također, 2013. godine u odnosu na 2013. godinu bilježi se povećanje koeficijenta obrta kratkotrajne imovine, što upućuje na pozitivnu tendenciju u poslovanju. Budući da se 2013. godine bilježi povećanje koeficijenta obrta potraživanja, proizlazi da se smanjuje trajanje naplate potraživanja. Dakle, 2013. godine u odnosu na 2012. godinu smanjuje se broj dana potrebnih za naplatu potraživanja.

Tablica 18: Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti	2012.	2013.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	0,856	0,906
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	0,834	0,885
Ekonomičnost financiranja	0,160	0,235

Izvor: Ibid.

Na temelju tablice 18. koja prikazuje pokazatelje ekonomičnosti Turističke agencije Atlas d.d. u razdoblju od 2012. do 2013. godine može se zaključiti da pokazatelj ekonomičnost ukupnog poslovanja u obje promatrane godine ima vrijednost manju od 1, što znači da je kompanija poslovala s gubitkom. Nadalje, u istom vremenskom razdoblju, prihodi od prodaje bili su manji od rashod od prodaje (pokazatelj ekonomičnost poslovanja). Također, i financijski prihodi bili su manji od financijskih rashoda (pokazatelj ekonomičnost financiranja).

Tablica 19: Pokazatelji profitabilnosti (u %)

Pokazatelji profitabilnosti	2012.	2013.
Neto marža profita	-26,6	-8,9
Bruto marža profita	-21,4	-8,9
Neto rentabilnost imovine	-6,2	-1,9
Bruto rentabilnost imovine	-6,2	-1,9
Rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)	-69	- 48,76

Izvor: Ibid.

Na temelju tablice 19. koja prikazuje pokazatelje profitabilnosti kompanije Turističke agencije Atlas d.d. u razdoblju od 2012. do 2013. godine moguće je utvrditi kolike su stope povrata na imovinu i kapital, te dobit i profit agencije. Usprkos tome što se bruto i neto marža profita 2013. u odnosu na 2013. godinu smanjila, može se zaključiti da su vrijednosti spomenutih pokazatelja zadovoljavajuće, jer dobit 2012. godine sudjeluje s 26,6% u ukupnim prihodima, dok 2013. godine sudjeluje s 8,9%. S obzirom da je rentabilnost vlastitog kapitala u promatranom vremenskom periodu veća od rentabilnosti vlastite imovine, proizlazi da Atlas d.d. dobro balansira u području korištenja vlastitih i tuđih izvora financiranja, te se može reći da im se financiranje isplati.

5.3. Komparativna analiza mjerila uspješnosti

Na temelju provedene analize bilance i računa dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. i Turističke agencije Atlas d.d. može se zaključiti da u strukturi dugotrajne imovine u Atlasu najveći udio zauzima nematerijalna imovina, dok u Istraturistunajveći udio zauzima materijalna imovina. Nadalje, u strukturi kratkotrajne imovine Atlasa, najveći udio zauzimaju potraživanja, a kod Istraturista, najveći udio zauzima financijska imovina. U promatranom vremenskom razdoblju kod Atlasa, ukupna aktiva se smanjila, dok se kod Istraturista ukupna aktiva povećala, no treba napomenuti da je za Istraturist uzeto dulje vremensko razdoblje nego kod Atlasa.

U strukturi kapitala i rezervi kod oba poduzeća, najveći udio čini zadržana dobit odnosno preneseni gubitak. U promatranom vremenskom razdoblju, Atlas bilježi smanjenje ukupne pasive, a Istraturist bilježi porast ukupne pasive. Također, u promatranom vremenskom razdoblju oba poduzeća bilježe povećanje poslovnih prihoda. Atlas bilježi smanjenje poslovnih rashoda, a Istraturist bilježi povećanje poslovnih rashoda. U strukturi poslovnih rashoda kod oba poduzeća značajan udio čine materijalni troškovi, te troškovi osoblja i ostali troškovi, a kod Istraturista značajan udio zauzima još i amortizacija. Oba poduzeća bilježe porast financijskih prihoda i ukupnih prihoda kao i smanjenje financijskih rashoda i ukupnih rashoda. Atlas je obje godine poslovao s gubitkom, dok je Istraturist Umag u promatranom vremenskom razdoblju poslovao s gubitkom samo 2010. godine.

Očekuje se daljnji rast prihoda u kompaniji Istraturist Umag d.d., a daljnjim ulaganjem i primjenom politike cijena moći će se osigurati rast volumena poslovanja, odnosno porast

noćenja.[49] Korisno je napomenuti da je usprkos nepovoljnoj situaciji zbog sporog oporavka na području Eurozone, kao i zbog rasta nezaposlenosti i nestabilnosti financijskog tržišta, u 2012. godini Istraturist Umag d.d. ipak uspjela ostvariti veću neto dobit nego 2011. godine. Ostvareni dobitak pod utjecajem je rasta prihoda od prodaje, te povećanog rasta poslovnih rashoda i smanjenja financijskih rashoda. Povećanje poslovnih prihoda Istraturista rezultat su rasta prihoda od prodaje, a ovaj je rast ponajprije generiran povećanjem obujma poslovanja i rastom prosječnih cijena smještaja.[50]

Najznačajniji rizik Istraturista jest valutni rizik, a on je vezan uz prihode koji se ostvaruju na inozemnom tržištu, te uz dugoročne kredite koji su izraženi u eurima i švicarskim francima. Ovaj rizik nastaje iz budućih komercijalnih transakcija, priznate imovine i obveza. Istraturist Umag d.d. nema značajnu imovinu koja bi ostvarila prihod po osnovi kamata, a promjenama tržišnih kamatnih stopa izloženi su kratkoročni novčani depoziti po promjenjivim stopama, prihodi i novčani tok iz poslovnih aktivnosti. S obzirom da se korištenjem sredstava troše ekonomske koristi sadržane u tim sredstvima, te uzimajući u obzir činjenicu da se te koristi uslijed ekonomskog i tehnološkog starenja smanjuju, u svrhu utvrđivanja vijeka uporabe sredstava, Istraturist Umag d.d. trebao bi uvažiti i promjene potražnje na turističkom tržištu. Dakle, osim razmatranja očekivane uporabe temeljem fizičkog korištenja, u obzir će se uzeti promjene koje će potencirati bržu ekonomsku zastarjelost i brži intenzitet razvoja novih tehnologija.

Potrebno je naglasiti da je Turistička agencija Atlas d.d. 2013. godine uložila u razvoj novih proizvoda i novih kanala prodaje kroz postojeće aplikacije, te kroz novu informatičku platformu. Iste godine Atlas je poslovao s gubitkom, a 2014. godine nastavlja s procesima restrukturiranja i konsolidaranja poslovanja, i to kroz akviziciju novih partnera i putem ulaganja u nove produkte.[51] Na temelju financijskih instrumenata Atlasa proizlaze tržišni i kreditni rizik, kao i rizik likvidnosti, tečajni rizik i rizik kamatne stope. S obzirom na činjenicu da je Atlas izložen međunarodnim tržištima, proizlazi da na poslovanje ove agencije utječu i promjene u tečajevima stranih valuta. Budući da Atlas potraživanja od svojih korisnika Atlas naplaćuje uz odgodu, jasno je da postoji i rizik od neplaćanja.

---

[49] Istraturist Umag d.d., *Godišnje izvješće i financijski izvještaji 31. prosinca 2015. godine,* http://www.biz.istraturist.hr/datastore/file

[50] *Revidirani nekonsolidirani Godišnji financijski izvještaj trgovačkog društva Istraturist Umag d.d. za razdoblje od 01.01.2012. do 31.12.2012. godine,* http://www.istraturist.com/WebResources/ITUDocuments/Godisnja_izvjesca/HR/Revidirani-nekonsolidirani-godisnji-financijski-izvjestaj-ISTRATURIST-UMAG-dd.pdf

[51] *Godišnji financijski izvještaj poduzetnika GFI-POD,* http://zse.hr/userdocsimages/financ/ATLS-fin2013-1Y-REV-K-HR.pdf

Što se tiče upravljanja kapitalom, uz proces operativnog restrukturiranja koji se odnosi na racionalizaciju troškova poslovanja, Atlas unaprjeđuje poslovne procese i informatičku strukturu, te nastoji umanjiti gubitak iz redovnog poslovanja i time unaprijediti solventnost.[52] Na taj način omogućuje se priprema za očekivano financijsko restrukturiranje kojim se nastoji stvoriti temelj za daljnji nastavak poslovanja. Već je naglašeno da 2012. i 2013. godine Atlas ostvaruje gubitak, a kratkoročne obveze premašile su kratkotrajnu imovinu, što je rezultiralo neizvjesnošću o vremenskoj neograničenosti poslovanja. Potrebno je provoditi aktivnosti u cilju daljnje racionalizacije troškova i povećanja prihoda Atlasa na novim emitivnim tržištima, kao i putem novih kanala prodaje.

5.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

Na temelju provedene analize kretanja bilančnih stavki kao i stavki računa dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. za vremensko razdoblje od 2010. do 2012. godine, može se zaključiti da je prisutan trend porasta dugotrajne i kratkotrajne imovine. Također, kapital i rezerve imaju trend povećanja. Prisutan je trend smanjenja dugoročnih obveza, uz istovremeno povećanje kratkoročnih obveza. Nadalje, u vremenskom razdoblju od 2010. do 2012. godine bilježi se povećanje poslovnih prihoda, uz istodoban rast poslovnih rashoda. Dakle, rastu i financijski prihodi, a financijski rashodi se smanjuju. Ukupni prihodi kompanije Istraturist Umag d.d. nakon 2010. godine rastu, no treba napomenuti da je ova kompanija 2010. godina poslovala s gubitkom. U promatranom vremenskom razdoblju Istraturist Umag d.d. bilježi relativno nisku razinu koeficijenta trenutne likvidnosti i koeficijenta ubrzane likvidnosti što upućuje na manje likvidnu imovinu i potraživanja. Proizlazi da je ova kompanija imala problema s podmirenjem dospjelih kratkoročnih obveza. U istom vremenskom razdoblju bilježi se trend porasta financiranja iz vlastitih izvora (glavnice). Vrijednost stupnja pokrića I pokazuje da zaduženost ove kompanije pada, a istovremeno raste pokriće troškova kamata iznosom bruto dobiti.

Bilanca Turističke agencije Atlas d.d. pokazuje da se ukupna aktiva i pasiva 2013. godine smanjuju u odnosu na 2012. godinu. Razlog toga jesu smanjenje dugotrajne i kratkotrajne imovine, kao i povećanje plaćenih troškva budućeg razdoblja i obračunatih prihoda. Osim toga, u istom razdoblju došlo je do smanjenja kapitala i rezervi. Usprkos tome,

[52] Atlas turistička agencija d.d. Dubrovnik, *Konsolidirani financijski izvještaji za 2012. godinu i izvješće neovisnog revizora*, http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2013_konsolidirano_HR.pdf

smanjile su se dogoročne obveze, dok su se kratkoročne obveze povećale. Na temelju računa dobiti i gubitka ove kompanije, proizlazi da se 2013. godine u odnosu na 2012. godinu povećavaju poslovni prihodi, uz istodobno smanjenje poslovnih rashoda. Osim povećanja financijskih prihoda, 2013. godine bilježi se i povećanje financijskih rashoda, a kao rezultat spomenutih pokazatelja, došlo je do gubitka razdoblja (2012. i 2013. godine).

Budući da obje kompanije bilježe nekoliko vrsta rizika poslovanja, potrebno je pravilno i učinkovito upravljanje istima. S obzirom da suvremeni uvjeti poslovanja upućuju na nestabilnu okolinu, kao i turbulentne i nepredvidive promjene na tržištu, proizlazi da se obje kompanije trebaju prilagoditi nesigurnoj okolini. Istraturist treba nastaviti s ulaganjem i primjenom politike cijena, što će pomoći rastu volumena poslovanja. Atlas treba nastaviti s ulaganjem u razvoj novih produkata i suvremenih kanala prodaje. Nadalje, ukoliko Atlas uloži trud u operativno restrukturiranje koje podrazumijeva racionalizaciju troškova poslovanja, značajno će unaprijediti poslovne procese, a na taj način, moguće je umanjiti i gubitak iz redovnog poslovanja, što će rezultirati unaprjeđenjem solventnosti.

Iako promatrani slučajevi tj. primjeri prakse imaju različiti spektar poslovanja, na temelju provedenog istraživanja uočeno je da obje kompanije imaju nekoliko rizika u svom poslovanju. Osim toga, obje kompanije imaju za cilj povećanje prihoda od prodaje svojih proizvoda i/ili usluga, a surađuju s turističkih agencijama i privatnim iznajmljivačima. Različitost je u tome što je Turistička agencija Atlas d.d. orijentirana na organiziranje putovanja i pružanje svih vrsta turističkih usluga, budući da je klasificirana kao turoperator, dok je kompanija Istraturist Umag d.d. turistička kompanija koja isključivo upravlja sa nekoliko hotela, kampova i apartmanskih naselja.

Obje kompanije trebaju voditi računa o smanjenju mogućih negativnih utjecaja poslovnih rizika, poput ulaska na nova tržišta, cikličkih ekonomskih kretanja i prekapacitiranosti. Kompanija Istraturist Umag d.d. sve se više "okreće" bookingu. Važno je naglasiti da obje kompanije trebaju razvijati stratešku suradnju s niskotarifnim avioprijevoznicima jer je na taj način moguće ostvariti povećanje potražnje i povećanje prihoda od prodaje proizvoda i/ili usluga.

S obzirom da su u obje kompanije identificirani rizici u poslovanju, iste je potrebno svesti na minimum, a tome mogu doprinijeti sljedeće aktivnosti: osiguranja, pregovaranje komisije unaprijed sa principalima, plaćanje principalima nakon odlaska klijenta, projiciranje potražnje (anticipiranje čimbenika utjecaja), te planiranje kapaciteta i diferenciranje cijena. Zbog izloženosti međunarodnim tržištima, na poslovanje ovih kompanija utječu i promjene u tečajevima stranih valuta, stoga valja promisliti o kupovine valute unaprijed. Budući da Atlas

potraživanja od svojih korisnika Atlas naplaćuje uz odgodu, jasno je da postoji i rizik od neplaćanja. Moguće je okrenuti se i bulk IT - tarifama koje se primijenjuju kod ograničenog broja relacija, odnosno dolazi do zakupa određenog kapaciteta, no nije ga moguće otkazati dva mjeseca prije polaska aviona.

Turistička agencija Atlas d.d. treba biti svjesna da se ugovorima sa garancijom punjenja osiguravaju najbolje cijene, no to predstavlja i veliki rizik. Potrebno je promišljati i o kompleksnosti različitih turističkih destinacija, letova i hotelskih usluga. S obzirom da je turistička potražnja sezonalnog karaktera, nužno je imati različite veličine zrakoplova, omogućiti fleksibilnost hotelskih ugovora i sl. Važno je osigurati takvo poslovanje kod kojega će svaki daljnji klijent donositi profit. Danas je prisutan trend low cost ponude, što znači da mnogi turistički radnici nude najbolju moguću cijenu kreveta koju im hotelijeri daju u trenutku kada hotelske sobe nisu prodane. Na taj način mogu se izbjeći "spranjske rupe" u hrvatskom turizmu kao i predsezonski pad promet. Dakle, gostu se može ponuditi jeftina avionska karta i jeftini hotelski smještaj u onome trenutku kada je hotelijeru soba prazna, a jasno je da je za hotelsko poduzeće najskuplji krevet onaj koji je prazan. Atlas d.d. treba razvijati city break ponudu koja je u svijetu sve više popularna, budući da ne zahtijeva previše novaca i vremena, a omogućuje posjetiteljima vikend odmor i boravak u profiliranim turističkim destinacijama.

6. ZAKLJUČAK

Poslovanje u suvremenim tržišnim uvjetima uvelike je pod utjecajem brojnih čimbenika koji su posljedica globalizacije tržišta, ali i razvoja komunikacijske i informacijske tehnologije. Navedena činjenica se posebno odnosi na uslužnu djelatnost među koju se ubraja i poslovanje turističkih agencija. Naime, u posljednjih nekoliko desetljeća dolazi do radikalnih promjena u poslovanju turističkih agencija koje su svoje uvjete i način poslovanja trebale prilagoditi mogućnostima proizašlim iz razvoja interneta i novih načina komuniciranja, ali i provođenja poslovnih aktivnosti.

U suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja, posebno sa aspekta primjene novih tehnoloških rješenja, za turističke agencije i organizatore putovanja ova pitanja postaju vrlo značajna. Opstanak i budući razvoj zavisi od sposobnosti da se prihvaćaju nova tehnološka rješenja, a za to potrebno je pratiti kretanje produktivnosti rada i inovativna rješenja koja utječu na povećanje produktivnosti. Potrebno je da menadžeri u turističkim agencijama i turoperatorima rade na projekciji kretanja produktivnosti u budućem periodu, da bi se na osnovu toga odredila potreba za radnom snagom, kao i za prekvalifikacijama, i što je posebno značajno planiranje stalnog unapređenja znanja zaposlenih kako bi se osigurali svi uvjeti za primjenu nove tehnologije.

Suvremene tehnologije omogućuju turističkim agencijama jednostavnije poslovanje, ali i poslovanje u kojem se smanjuju troškovi. No, da bi neka turistička agencija prepoznala prednosti koje novi mediji nude, mora dobro poznavati mogućnosti, odnosno načine na koje može realizirati svoje poslovne aktivnosti. Iskorištavanje mogućnosti suvremenih medija, zapravo, je usmjereno prema postizanju većeg profita od strane poslovnih subjekata.

Ovim radom je potvrđena postavljena hipoteza, odnosno pokazatelj uspješnosti poslovanja turističke agencije je njena likvidnost. Likvidnost ovisi o karakteru proizvodnih procesa, odnosno o njihovu količinskom i vrijednosnom obujmu, te o naplati potraživanja realiziranih usluga. Pokazatelji pomoću kojih se može mjeriti uspješnost poslovanja su mjerenje ekonomičnosti i rentabilnosti. Na taj se način može utvrditi da li su prihodi turističke agencije veći od rashoda te da li je njezino poslovanje produktivno.

Buduća istraživanja trebalo bi usmjeriti prema utjecaju suvremenih tehnologija na uspješnost poslovanja turističkih agencija. Navedeno znači da bi trebalo povezati utjecaj suvremenih tehnologija s financijskim rezultatima poslovanja te vidjeti da li suvremene tehnologije, odnosno njihovo uključivanje u poslovanje agencije ima značajan utjecaj na profitabilnost agencije.

Proizlazi da ukoliko turistička agencija sublimira interne i eksterne utjecaje iz okruženja, veća je vjerojatnost valjane prilagodbe izazovima koje nameće suvremeni turizam. Turističke agencije trebaju biti pripremljene za izazove turbulentnog turističkog tržišta, a da bi se uopće mogle pripremiti tome, potrebna je literatura novijeg datuma temeljem koje bi dobile uvid u postupak takve pripreme i prilagodbe. Danas se može pronaći literature stara i nekoliko desetljeća, a s obzirom da je turizam dinamičan sektor s često nepredvidivim promjenama, suvremena literatura i istraživanja nameću se kao imperativ.

LITERATURA

Knjige:

1. Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, FTHM, Opatija, 2002.
2. Čavlek, N., *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav,* Školska knjiga, 2011.
3. Downes, J. L., *Legal Liabilities in the European Travel Trade;* The EC Package Travel Directive, Part 1, Travel and Tourism Analyst. EIU, London, No 1, 1993.
4. Dulčić, A., *Turističke agencije: poslovanje i menadžment,* Ekon, Split. 2005.
5. Karić, M., *Ekonomika poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009.
6. Meštrov, D., Đani, B., Kralj, B., *Organizacija poslovanja putničkih agencija* Zagreb, Školska knjiga, 2007.
7. Ramljak, B., *Računovodstvo turističke agencije - I. dio*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2010.
8. Samuelson, A. P., Nordhaus, D. W., *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2000.
9. Spasić, V., *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
10. Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb 1998.
11. Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb 2003.
12. Walker R. J.,Walker T. J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011.
13. Weber, S., Mikačić, V., *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1999.

Znanstveni članci:

1. Šerić, N., *Branding strategy for specialized tourist product,* Advances in management 7(1): 8-12, January 2014.

Internet izvori:

1. Atlas turistička agencija d.d. Dubrovnik, Konsolidirani financijski izvještaji za 2012. godinu i izvješće neovisnog revizora, http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2013_konsolidirano_HR.pdf (pristup 13. 02 2017.)

2. Financijski klub, Analiza poduzeća Istraturist Umag, http://finance.hr/wp-content/uploads/2015/06/Istraturist.pdf (pristup 5.02.2017.)
3. Financijski klub, Janus, A.; *Analiza financijskih izvještaja pomoću pojedinačnih pokazatelja,* Istraživački rad, Zagreb, 2010., http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/ja14112010.pdf (pristup 08.02.2017.)
4. Godišnji financijski izvještaj poduzetnika GFI-POD, http://zse.hr/userdocsimages/financ/ATLS-fin2013-1Y-REV-K-HR.pdf
5. Istraturist, http://biz.istraturist.hr (pristup 05.02.2017.)
6. Istraturist Umag d.d., Godišnje izvješće i financijski izvještaji 31. prosinca 2015. godine, http://www.biz.istraturist.hr/datastore/file (pristup 5.02.2017.)
7. Konslidirani financijski izvještaj za 2012. godinu i izvješće neovisnog revizora, http://zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2012_konsolidirano_HR.pdf (pristup 08.02.2017.)
8. Konslidirani financijski izvještaj za 2012. godinu i izvješće neovisnog revizora, http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/ATLS_revizor_2013_konsolidirano_HR.pdf (pristup 05.02.2017.)
9. Model točke pokrića i njegova primjena u poslovnom odlučivanju, Računovodstvo i financije, http://www.rif.hr/Uploads/Casopisi/RIF_2012-11/RIF_2012-11_046-51.pdf (pristup 24. 04 2017.)
10. Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/hrvatska/zgombin-uniline-postao-najveca-agencija-314427, (pristup 22.09 2016.)
11. Poslovni dnevnik; http://www.poslovni.hr/stock/dd/istraturist-umag-dd-2411 (pristup 05.02.2017.)
12. Pravilnik o identifikacijskom kodu putničke agencije, Narodne novine, br. 78/96., 47/97. i 80/98., http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_09_78_1372.html (pristup 05.02.2017.)
13. Pravilnik o minimalno tehničkim uvjetima i načinu pružanja usluga turističkih agencija, Narodne novine, br. 62/96., 23/97. i 134/98., http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_07_62_1231.html (pristup 05.02.2017.)
14. Putovanje s Atlasom u Europu ili svijet, https://www.atlas.hr/o-nama/o-atlasu (pristup 05.02.2017.)
15. Putovanje s Atlasom u Europu ili svijet, https://www.atlas.hr/o-nama/co-branding-suradnja/mastercard-priceless-cities-away (pristup 05.02.2017.)

16. ResearchGate - Share and discover research, Pavlović D., *Promene u kanalima distribucije turoperatora,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. https://www.researchgate.net/profile/Danijel_Pavlovic/publication/259781388_Promene_u_kanalima_distribucije_turoperatora/links/0f31752dd67b27bde9000000.pdf (pristup 9.09 2016.)
17. Revidirani nekonsolidirani Godišnji financijski izvještaj trgovačkog društva Istraturist Umag d.d. za razdoblje od 01.01.2012. do 31.12.2012. godine, http://www.istraturist.com/WebResources/ITUDocuments/Godisnja_izvjesca/HR/Revidirani-nekonsolidirani-godisnji-financijski-izvjestaj-ISTRATURIST-UMAG-dd.pdf (pristup 05.02.2017.)
18. Sveučilište u Splitu - Sveučilišni odjel za stručne studije, https://moodle.oss.unist.hr/file.php/435/PUTNICKE_AGENCIJE_I_PROMETNI_SUSTAVI.pdf, (pristup 14.09 2016.)
19. Sveučilište u Zadru, odjel za informatologiju i komunikologiju, studiji kulture i turizma, http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/TuristickoPoslovanja.pdf, (pristup 14.09 2016.)
20. Šerić, N., Pepur, M., Kalinić, S., (2011), Image management in the function of target brand positioning tourism destination, poglavlje u knjizi Marketing challenges in new economy str.161-176 (pristup 08.02.2017.)
21. Vukoja, B.; *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka,* http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf (pristup 07.02.2017.)
22. Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, br. 68/07., Službeni list RH, https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu (pristup 05.02.2017.)
23. Zakona o obveznim odnosima NN br. 53/91, 73/91, 3/94, 112/99., http://www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon_o_obveznim_odnosima.asp (pristup 05.02.2017.)

POPIS SLIKA

str.

Slika 1: Podjela agencija 6

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlika između putničke i turističke agencije 5
Tablica 2: Specifičnosti turoperatora i putničke agencije 8
Tablica 3: Zakonodavni okvir za poslovanje turističkih agencija u RH 9
Tablica 4: Najčešći inputi i outputi turističke agencije 12
Tablica 5: Efekti korištenja informacijskog sustava u poslovnim operacijama 37
Tablica 6: Bilanca kompanije Istraturist Umag d.d. (2010.-2012.) 41
Tablica 7: Račun dobiti i gubitka kompanije Istraturist Umag d.d. 43
Tablica 8: Pokazatelji likvidnosti (2010.-2015.) 45
Tablica 9: Pokazatelji zaduženosti (2010.-2015.) 47
Tablica 10: Pokazatelji aktivnosti (2010.-2015.) 48
Tablica 11: Pokazatelji ekonomičnosti (2010.-2015.) 49
Tablica 12: Pokazatelji profitabilnosti 50
Tablica 13: Bilanca Turističke agencije Atlas d.d. (2012.-2013.) 52
Tablica 14: Račun dobiti i gubitka Turističke agencija Atlas d.d. (2012.-2013.) 54
Tablica 15: Pokazatelji likvidnosti 55
Tablica 16: Pokazatelji zaduženosti 56
Tablica 17: Pokazatelji aktivnosti 56
Tablica 18: Pokazatelji ekonomičnosti 57
Tablica 19: Pokazatelji profitabilnosti 57

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Grafikon rentabilnosti 33
Grafikon 2: Prag rentabilnosti 34
Grafikon 3. Kretanje stavki ukupnih prihoda i rashoda (2010-2012.) 44
Grafikon 4. Kretanje stavki dobiti ili gubitka na kraju razdoblja (2010.-2012.) 44

SAŽETAK

Cilj svakog poduzeća je ostvariti što veću dobit, tj. imati što veće prihode, a što manje rashode. Poradi toga nastoji se u poslovanje uvesti što više parametara koji mogu smanjiti troškove poslovanja. Turističke agencije mogu velikim dijelom utjecati na troškove poslovanja koristeći suvremene tehnologije u smislu komunikacije i prijenosa informacija. Rezultati njihovog poslovanja, tj. uspješnost ostvarivanja dobiti očituju se kroz financijske pokazatelji koji govore koliko je svaka pojedina agencija uspjela uskladiti prihode i rashode te da li je njezino poslovanje ekonomično i rentabilno. Financijski pokazatelji govore o tome koliko je pojedina agencija uspješna u odnosu na konkurenciju odnosno kako egzistira na tržištu. Jedino sublimiranjem svih utjecaja (internih i eksternih) turistička agencija se može valjano prilagoditi izazovima suvremenog turizma.

Ključne riječi: ekonomičnost, financijski pokazatelji, poslovanje, rentabilnost, turistička agencija, utjecaji

ABSTRACT

The goal of every company is to achieve greater benefits, ie. They have higher incomes and less spending. For this reason seeks in business to introduce as many parameters that can reduce operating costs. Travel agencies can largely affect the cost of doing business using modern technology in terms of communication and information transfer. The results of their operations, ie. the success of making profit are reflected in financial indicators that describe how each individual agency managed to align income and expenses and whether its business efficiently and profitably. Financial indicators show how individual agency success over the competition and how to exist in the market. Only by sublimating all the influences (internal and external) tourist agencies can be properly adapted to the challenges of modern tourism.

Key words: economy, financial ratios, business, profitability, travel agency, influences