

Dr. sc. DRAGAN MAGAŠ, izvanredni profesor  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

## MANAGEMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA U CRIKVENICI

*UDK 061.23:338.48] (497.5)*

*Primljeno: 29.03.2003.*

*Izvorni znanstveni rad*

U suvremenim turističkim kretanjima događaju se značajne promjene u stavovima turista. Turistička destinacija je ono što turisti odabiru, a to je optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor, čime destinacija postaje temeljni institucionalni okvir u osmišljavanju koncepta turističkog razvoja. Upravo neophodnost optimalnog kombiniranja takvih i varijabilnih elemenata ponude traži odgovarajući management koji će oblikovanjem, upravljanjem i razvojem upravo neprofitnog sustava jačati javnu ponudu i javne interese u destinaciji.

Ključne riječi: management, neprofitna organizacija, turistička organizacija i destinacija.

### 1. POJAM JAVNOG INTERESA I JAVNOG MANAGEMENTA

Država u današnjem suvremenom društvu ne može a da ne postane samo jedna od institucija, jedna od organizacija u sve gušćoj i sve kompleksnijoj mreži drugih horizontalno diferenciranih i načelno usporednih organizacija i institucija. Vjerojatno je da će se taj razvojni trend nastaviti i da će država i njeni dužnosnici sve više gubiti svoj tradicionalni položaj na vrhu jedinstvene društvene piramide kao glavni ako ne isključivi instrument društvene integracije, koordinacije i vodstva.

Shodno diferencijaciji društva, diferencira se i sama država. Oko tzv. državne jezgre razvijaju se tzv. paradržavne organizacije, koje svojom djelatnošću predstavljaju **javni interes** (socijalna zaštita, ekologija, kultura,...) čime on postaje bitan u povezivanju klasične državne organizacije bilo da su paradržavne, poludržavne ili nedržavne.

Integracija javnog sektora puno je manje formalna nego integracija unutar organizacionog sustava državne uprave. Za javni sektor vrijedi specifično općenitija

misao Hayeka da je temelj napretka u civiliziranosti «mogućnost da ljudi žive zajedno u miru i na korist sviju, a da se ne trebaju slagati o zajedničkim pravilima ponašanja»<sup>1</sup>

Javni management kao način djelovanja neposredno se nadovezuje na tendencije u razvoju suvremene uprave.

Javni management ne znači drugo nego usmjerenje javne uprave na djelotvornost i efikasnost, prema mjerilima sličnim u gospodarskim organizacijama.

## 2. MANAGEMENT U NEPROFITNOJ TURISTIČKOJ ORGANIZACIJI

Management turističke organizacije i destinacije mora udovoljiti istim načelima, dijelovima i zahtjevima kao i management bilo kojeg profitnog sustava. Destinacija ima za cilj osigurati dugoročno pojavljivanje na tržištu u unutar neposredne konkurencije.

Najznačajnija razlika, a istovremeno i problem managementa turističke destinacije u odnosu na poslovni profitni sustav je da često nije uopće jasno tko je odgovoran za upravljanje destinacijom, općina, najvažnija poduzeća u destinaciji ili je to turistička organizacija.

U nastavku ćemo poći od pretpostavke da je za strateško upravljanje destinacijom, kao i za operativno upravljanje svim kooperativnim funkcijama odgovorna turistička organizacija, a s njom i direktor ureda.

Obzirom na posebnosti funkcije turističke organizacije, proizašle iz zahtjeva prema turističkoj destinaciji, odnosno turističkom proizvodu kao skupu usluga, proizlaze i različite osobitosti managementa turističke organizacije.

Naime, management neke turističke organizacije, kao i management svake druge organizacije odgovoran je za vlastiti sustav. Temeljem funkcije turističke organizacije kao koordinacijske nadorganizacije u turističkoj ponudi turistička organizacija *ima odgovornost za cijelu destinaciju*.<sup>2</sup>

Da bi management mogao udovoljiti ovoj dvostrukoj odgovornosti mora nadzirati i analizirati i radnu okolinu turističke organizacije i radno područje turističke destinacije.

Drugim riječima mora razviti strategiju turističke organizacije, operativno voditi turističku organizaciju, kao i kooperativne funkcije destinacije.

---

<sup>1</sup> E. Pusić: Pojava javnog managementa u razvoju suvremene uprave, Zbornik radova, Poduzetništvo i javni management u upravi Republike Hrvatske, 1993 str. 11.

<sup>2</sup> Staub, R., Organisationskonzepte zu Verbesserung der Leistungsfähigkeit lokaler Fremdenverkehrsinstitutionen in Schweizer Ferienorten, in: Kaspar, C., Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, 1989/90., St. Gallen, 1990.

Upravo ta dvostrukost managementa može prouzročiti i određene konflikte. Da bi uspješno poduzetnički vodila destinaciju, turistička organizacija ovisi o spremnosti na suradnju različitih i mnogobrojnih nositelja ponude.

Ako pretpostavimo da i sama turistička organizacija posjeduje hotel ili vlastite športske terene ili nešto slično, interes ostalih nositelja ponude doživljavati će ju kao konkurentna, što bi zasigurno «proizvelo» konflikte. Ti konflikti doveli bi turističku organizaciju do toga da ona više ne može ispuniti svoju koordinacijsku nadfunkciju. To je zapravo i osnovni razlog da se turističkom organizacijom mora upravljati kao neprofitnom organizacijom.

U managementu profitnih poduzeća postoje jasni i mjerljivi ciljevi kao što je dobit poduzeća. Za management turističke organizacije ovi ciljevi ne postoje. Kao i kod svake neprofitne organizacije, rad ureda i tijela mora se mjeriti prema tome kako, odgovarajuće potrebama, uspijeva obavljati funkcije za svoje članove i za cjelokupnu destinaciju. O tome zapravo ovisi koliko će uspješno turistička organizacija zadržati svoje članove i koliko će ih moći motivirati na daljnju suradnju u organizaciji.

Pojedinačne aktivnosti neke turističke organizacije u korist svojih članica, kao što su zastupanje interesa ili marketing, ne mogu se objektivno mjeriti. Stalna pozitivna komunikacija prema članicama u mnogome će pridonijeti održavanju legitimnosti turističke organizacije.

I za destinaciju kao cjelinu jedva da se mogu definirati indikatori uspjeha. Često se kao mjerilo razvitka turizam u nekoj destinaciji uzima broj noćenja. Podaci o broju noćenja ništa ne govore o stvaranju ukupnih vrijednosti. Potpuni prikaz stvaranja vrijednosti zahtijevao bi opsežne predradnje, što iz vremenskih finansijskih i ostalih razloga nije moguće redovito činiti, a i u nekim segmentima (točnosti podataka) bi bili upitni. Upravo radi toga ne postoje mjerljivi, široko prihvaćeni elementi pomoću kojih se može uspjeh objektivno procijeniti.

Management nekog poduzeća ima temeljem obligacionog prava i unutrašnjih normativnih dokumenata jasno određena prava odlučivanja i davanja uputa/naredbi u svezi sa svim pitanjima u poduzeću. Management turističke organizacije, naprotiv, u svojim je mogućnostima utjecaja kako na razini same turističke organizacije, tako i na razini destinacije vrlo ograničen.

Budući da turistička organizacija javne funkcije najčešće obavlja s javnim novčanim sredstvima, utjecaj politike je značajan. Navedene činjenice management mora uzimati u obzir. To ponekad dovodi do situacije da se uredi velikodušno popunjuju i da su kadrovi podobni, a ne sposobni.

Na razini destinacije management ima također ograničene mogućnosti utjecaja.

Turističke organizacije se mogu konfrontirati i s velikim brojem različitih interesnih grupa, koje osim činjenice da se organizacija financira javnim sredstvima,

imaju i veću težinu. Turistička organizacija ne može računati da će svi članovi postići konsenzus, jer djelomično između članova postoje različiti interesi, npr. hotelijera i iznajmljivača soba, domaćina i turista i slično. Funkcionalno opremljeni veliki hoteli očekuju od turističke organizacije da stvori jaku marku, dok mali hoteli, naprotiv od turističke organizacije očekuju poboljšanje ponude u turističkoj destinaciji.

Ured turističke organizacije dakle, mora pronaći način izjednačavanja interesa, ne samo između poduzetničkih nego i između mjesnih turističkih interesa.

Izjednačavanje interesa između različitih interesnih grupa svakako je lakše ako turistička organizacija djeluje na temelju jasnih, do detalja raspravljenih i transparentnih vrijednosti, normi i prioriteta, te ako ideje vodilje i predodžbe o ciljevima imaju široku potporu u destinaciji. Tada možemo reći da je stvorena nužna legitimnost turističke organizacije, kako prema unutra tako i prema turističkoj destinaciji.

Naprijed navedene činjenice nedvojbeno potvrđuju da management turističke organizacije ili turističke destinacije karakteriziraju slijedeće osobitosti:

- dvostruka funkcija turističke organizacije,
- nejasni i teško mjerljivi rezultati,
- ograničene mogućnosti utjecaja,
- značaj interesnih grupa koje postavljaju zahtjeve,
- legitimnost kao nužnost, a na temelju transparentnih vrijednosti, normi i prioriteta.

### **3. POJMOVNO ODREĐENJE MANAGEMENTA TURISTIČKE ORGANIZACIJE I DESTINACIJE**

Kao što je naprijed navedeno management neke turističke organizacije ima dvostruki zadatak. U toj dvojakoj ulozi odgovoran je za turističku organizaciju kao i za samu turističku destinaciju.

Kad je riječ o turističkoj organizaciji kao sustavu ista mora odgovarajućom strukturom odgovoriti određenim izazovima, a to je da management mora osigurati preživljavanje turističke organizacije. Kao neprofitna organizacija mora inicirati različite aktivnosti, efikasnu «proizvodnju» ponude odmora koja je za njene članove u destinaciji svrsishodna i poželjna. To je moguće samo ako se uspješno održava konkurentna sposobnost destinacije.

Imajući na umu činjenicu da management turističke organizacije i destinacije mora udovoljiti istim načelima, tijekovima i zahtjevima kao i management profitnog sustava, u nastavku ćemo prikazati tri modela nekog poduzeća na području njegovog

djelovanja: *model interesne grupe poduzeća, model slojeva i model konkurentne sposobnosti.*<sup>3</sup>

Model interesnih grupa shvaća poduzeća kao svrshodnu koaliciju različitih interesnih grupa. Država, dobavljači, kupci, dioničari djeluju na uspjeh nekog poduzeća kao interesne grupe. Svaka grupa djeluje u korist poduzeća s nadom, da će za svoj rad od poduzeća biti nagrađena, u obliku novca, prestiža i sl. Država računa na porezne prihode i radna mjesta, dobavljači očekuju narudžbe i garanciju naplate, kupci dobre usluge i cijene, dioničari dividende i sl.

Samo je po sebi jasno da između interesa ovih grupa postoje sukobi. Uspješan management mora zadovoljiti sve grupe i njihove interese tako da one ostanu uvjerenе u potrebu postojanja organizacije (poduzeća), te da su spremni i dalje surađivati u njenom radu ili potpomagati njenu egzistenciju.

Preduvjet za vezu različitih interesnih grupa je izjednačavanje interesa. Do toga treba doći politikom organizacije (poduzeća), koja daje normativni okvir, tj. svrhu i legitimnost organizacije.

Model slojeva poduzeća podrazumijeva značaj upravljanja osobljem i motivacija osoblja koja se naglašava konceptom slojeva.<sup>4</sup>

Svaka osoba u poduzeća je član neke grupe na radnom mjestu odjeljenja, referade, službe i sl., kao i određene grupe kao što je obitelj, krug prijatelja. Zadatak managementa je da svjestan tih različitih formalnih i neformalnih povezanosti, prepozna suprotnosti ciljeva i ostale sukobe i da ih jasnim vođenjem i politikom organizacije postavi na svoje mjesto.

Usprkos navedenim sukobima, različitim međusobno isprepletenim formalnim i neformalnim strukturama, management mora oblikovati efikasan i produktivan sustav, te strukturu i upravljanje orijentirati prema jasnim ciljevima.

Poduzeće unutar konkurencije. Na tržištu se međusobno natječu različiti nositelji ponude i nositelji potražnje. Odnos ponude i potražnje karakterizira najčešće činjenica da jedni žele što više prodati po što boljoj cijeni dok drugi žele kupiti što je moguće više po najpovoljnijoj cijeni za njih. U takvim nadmetanjima nastaju inovacije, koje možemo definirati kao realizaciju novih elemenata ponude, u skladu s preferencijama tržišta.

Inovacije dovode do novih proizvodnih procesa, koji dovode do povoljnijih organizacijskih oblika. Taj dinamički proces Schumpeter naziva «proces stvaralačkog razaranja». Cilj svakog poduzeća je da sadrži konkurentnu sposobnost. Ista se prema tome može definirati kao sposobnost postizanja dovoljne vrijednosti na tržištu.

---

<sup>3</sup> Bieger, T., Management von Destinationen und Tourismusorganisationene, 3. Auflage, Odenburg 1997.

<sup>4</sup> Montana, P., Chamov, B., Management, New York, 1987.g.

Za svako poduzeće i za svaki proizvod se može definirati pet osnovnih elemenata:<sup>5</sup>

- potencijalni konkurenti,
- promjene na strani potražnje,
- zamjenski proizvodi,
- nositelji ponude nude sve sličniju kvalitetu,
- nositelji ponude orijentirani na kratkoročne interese poduzeća i dugoročne interese destinacije.

Navedenim elementima, kada je riječ o destinaciji treba dodati i tzv. internet čimbenike. Medusobna gospodarska, ekološka i društvena djelovanja mogu u destinaciji omogućiti napredak, ali i ubrzati zaostajanje.

Rezimirajući naprijed navedeno, temeljnim zadaćama managementa poduzeća, pa tako i managementa turističke organizacije možemo smatrati:

- osiguranje normativnog okvira,
- osiguranjem kooperativnog i složnog djelovanja različitih grupa u sustavu organizacije,
- osiguranje strateške konkurentnosti i povećanja vrijednosti poduzeća i destinacije.

Pregledom literature, definicija managementa je gotovo koliko i autora. Navedenu problematiku turističkih organizacija najbolje možemo obuhvatiti definicijom managementa po Ulrichu.<sup>6</sup>

Management je oblikovanje, upravljanje i razvoj svrsishovitih društvenih sustava. Time se management ne vezuje samo za poduzeće s čisto gospodarskom svrhom jer i druge društvene institucije imaju problema u sferi rukovođenja.

Upravo navedena definicija daje nam okvir za definiranje managementa turističke organizacije i destinacije.

Management turističke organizacije možemo definirati kao proces oblikovanja, upravljanja i razvoja sustava.

Shodno dvostrukoj ulozi managementa turističke organizacije, koji svoje aktivnosti mora usmjeravati i prema sustavu i prema destinaciji, naprijed navedena definicija managementa mora se nadopuniti i onim dijelom koji se odnosi na turističku destinaciju.

---

<sup>5</sup> Porter, M., uzeto iz Bieger, T., op. cit.

<sup>6</sup> Ulrich, H. Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, Wunder R. Betriebswirtschaftslehre als Management - und FUhrungslehre, Stuttgart, 1995.g.

Kooperativna zadaća managementa turističke organizacije podrazumijeva sve one aktivnosti koje će na razini destinacije jačati sinergijske efekte, a da se pri tomu respektira tržišna sloboda i jačanje konkurentnosti pojedinih nositelja ponude u destinaciji.

Polazeći od, već navedenih četiriju funkcija turističke organizacije, nedvojbeno je da managementa turističke organizacije u odnosu na destinaciju mora prepoznati one značajke turističke ponude koje najčešće nije moguće locirati na razini pojedinog nositelja ponude. Uglavnom se to odnosi na one dijelove ponude koji imaju javni karakter ponude. Isto tako ne smije se zanemariti činjenica da razni vanjski čimbenici mogu utjecati na turizam kao i to da je turizam u stvari apstraktan proizvod koji traži objašnjenje. U tom smislu management turističke organizacije i destinacije možemo definirati kao proces oblikovanja, upravljanja i razvoja turističkog sustava, javne ponude i javnih interesa u destinaciji.

## LITERATURA

1. Pusić, E., Pojava javnog managementa u razvoju suvremene uprave, Zbornik radova «Poduzetništvo i javni management u praksi Republike Hrvatske», 1993.g.
2. Staub, R., Organisationskonzepte zu Verbesserung der Leistungsfähigkeit lokaler Fremdenverkehrsinstitutionen in Schweizer Ferienorten, in: Kaspar, c. Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1989/90., St. Gallen, 1990.
3. Bieger, T., Management von Destinationen und Tourismusorganisationene, 3. Auflage, Oldenburg, 1997.
4. Montana, P., Charnov, B., Management, New York 1987.
5. Porter, M., uzeto iz Bieger, T. op. cit.
6. Ulrich, H., Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre,
7. Wunder, R., Betriebswirtschaftslehre als Management und Führungslehre, Stuttgart, 1995.

### Zusammenfassung

## MANAGEMENT DER NICHTPROFITABLEN ORGANISATIONEN IN CRIKVENICA

*In den modernen touristischen Aktivitäten geschehen wesentliche Veränderungen der Touristenstellungen. Eine touristische Destination ist ein optimal kombinierter und an den Markt angepasster Raum, welchen die Touristen auswählen, womit die Destination ein Institutionsgrundrahmen wird, in dem ein Konzept der touristischen Entwicklung sinnreich gemacht wird. Gerade die Unentbehrlichkeit der optimalen Kombination solcher und variabler Angebotelemente verlangt ein entsprechendes Management, welches durch die Gestaltung, Verwaltung und Entwicklung gerade solcher nichtprofitablen Systeme, das öffentliche Angebot und die öffentlichen Interessen in der Destination stärken werden.*

*Schlüsselwörter: Management, nichtprofitable Organisation, touristische Organisation und Destination.*