

UDK 338.48 (497.5)

Izlaganje na znanstvenom skupu

**Dr. sc. Igor Brajdić, docent  
Hotelijski fakultet, Opatija**

#### **IV. znanstveni i stručni skup HRVATSKI TURIZAM 1999. "Hrvatski turizam na pragu XXI. stoljeća"**

*Jedan od načina sagledavanja uloge i mjesta razvoja i turističke politike Hrvatske na pragu XXI. stoljeća jest utvrđivanje najučestalijih problemskih situacija i osnovnih čimbenika koji utječu na njihovo rješavanje. Dobiveni skup problemskih situacija usporediv je s nizom značajki modernog menadžmenta u turizmu kao koncepta koji odražava paradigmu XXI. stoljeća. Kao primjer takvog pristupa istražiti će se stupanj usuglašenosti načina odlučivanja menadžmenta u turističkim agencijama u Hrvatskoj s postavkama koje su razrađene u konceptu modernog menadžmenta. Prethodno su identificirane složene i nove problemske situacije menadžmenta u turističkim agencijama, s čimbenicima koji najviše utječu na njihovo rješavanje. Od niza značajki odlučivanja posebice su istraženi stil odlučivanja i sklonost riziku, uz komparativnu analizu s osnovnim značajkama menadžera: spolu, dobi i stručnoj spremi. Po dobivenim pokazateljima kod menadžmenta u turističkim agencijama u Hrvatskoj prevladava integrativni stil koji karakterizira upotreba velikog broja informacija kako bi se razvilo što je moguće više alternativa rješavanja problema. Taj stil ukazuje da je za taj tip menadžera moguće razviti i primijeniti modele operacijskih istraživanja te modele simulacije kojima je karakteristika razvijanje velikog broja mogućih alternativa, i koji su jedna od pretpostavki uspješnog uključivanja turizma Hrvatske u paradigmu XXI. stoljeća.*

**Ključne riječi:** *moderni menadžment, turističke agencije, modeli odlučivanja, problemske situacije, stil odlučivanja*

#### **Uvod**

Uspješno uključivanje hrvatskog turizma u izazove XXI. stoljeća može se ispitati s više stajališta. Jedno od njih svoje uporište ima u traženju odgovora na pitanje s kakvim se problemima susreću menadžeri turističkih agencija u Hrvatskoj, i kako se odnose prema njihovom rješavanju. Pritom se posebna pažnja treba posvetiti analizi složenih problemskih situacija, te čimbenicima koji utječu na njihovo rješavanje. Da bi se odgovorilo na pitanje o načinu njihovog rješavanja, potrebno je istražiti dob, spol, te prevladavajući odnos menadžera prema količini informacija, broju alternativnih rješenja te sklonost riziku. Sve te značajke od bitne su važnosti za određenje menadžera turističkih agencija kao uspješnih modernih menadžera na pragu XXI. stoljeća. Dobivanjem odgovora na postavljene ciljeve istraživanja utvrđuju se i osnovne mjere za najefikasnije rješavanje uočenih poteškoća.

Da bi se postavljeni zadaci i ciljevi realizirali, potrebno je prethodno istražiti bitne značajke modernog menadžmenta kao cilja kojem treba težiti menadžment turističkih agencija u Hrvatskoj. Od svih značajki od posebnog je značaja odnos prema riziku. Nadalje treba definirati pojam problemske situacija sa stajališta njezine složenosti i ponovljivosti, te različite stilove odlučivanja.

Kao opći društveni okvir modernog menadžmenta je paradigma XXI. stoljeća, čije osnovne značajke treba kao prve istaknuti.

#### **1. PARADIGMA XXI. STOLJEĆA I ODLUČIVANJE**

Opći okvir u kojem se kreću društvene znanosti danas, a kao njihov dio i znanost o upravljanju i odlučivanju, odnosno znanost o organizaciji su:

1. paradigma XXI. stoljeća
2. sustavno mišljenje i njegove izvedenice.

Što se može zaključiti iz osnovnih smjernica razvoja društva u cjelini u paradigmi XXI. stoljeća, a posebno razvoja informatike odnosno automatizacije za potrebe razvoja menadžmenta i posebno odlučivanja? Ta predviđanja trebaju obuhvatiti posao pojedinih menadžera i cjelokupnu aktivnost menadžmenta u pojedinim organizacijama, uzevši u obzir činjenicu da će promjene na ovoj razini

imati reperkusije na cjelokupnu ekonomiju, pa time i na hrvatski turizam na pragu XXI. stoljeća.

Prvo, da industrijska organizacija sve više postaje visoko automatizirana, iz čega slijedi da će priroda menadžmenta nužno biti uvjetovana značajkama takve izmijenjene sredine.

Drugo, postoji cijeli niz značajki zajedničkih izvršiocima, "bijelim ovraticima" i menadžmentu kod korištenja informatičke tehnologije.

Simon<sup>1</sup> ističe da se menadžeri interesiraju prvenstveno za:

1. kontrolu
2. rješavanje dobro strukturiranih problema
3. rješavanje loše strukturiranih problema.

Za prva dva je utjecaj razvoja informatike neprijeporan, dok za posljednji postoje i drugi pristupi.

Naime, treba naglasiti da bez obzira na činjenicu da sve kako optimističke tako i pesimističke vizije budućnosti (koja je već počela) naglašavaju važnost i opsežnost razvoja informatike u svim aspektima življenja, da to nije dovoljan razlog za mišljenje kako je informatika jedina koja može doprinijeti unapređivanju procesa odlučivanja.

Cijeli je niz otkrića učinjen, a da se prethodno nije dovoljno upoznao proces koji su ta otkrića trebala olakšati, tj. samog razmišljanja. Danas je situacija nešto drugačija, postoji značajnije razumijevanje procesa razmišljanja (ne samo ljudskog). Uskoro ćemo moći s više preciznosti dijagnosticirati poteškoće koje jedna osoba može imati kod rješavanja nekog problema, odnosno kod donošenja neke odluke. Uskoro ćemo biti u mogućnosti da pomognemo toj osobi da izmijeni svoje strategije koristeći pritom odgovarajuće specifične načine.

Moći ćemo s točnošću specificirati što će morati naučiti u svezi s nekim problemom, što će morati zapaziti i kakav će proces morati primijeniti, da bi efikasno riješila dani problem.

Za sada imamo premalo iskustava, a da bismo mogli zaključiti u kojoj će mjeri sposobnost odlučivanja kod čovjeka biti poboljšana iz iskustva koja se stječu (i koja će se stjecati) od primjene, do obrazovanja, upravljanja i organiziranja tih novih spoznaja.

Bolje razumijevanje procesa odlučivanja koji nije dobro strukturiran dovest će do razvoja dviju promjena koje su međusobno potpuno različite.

S jedne strane proširit će se perspektiva automatizacije nekih aspekata procesa odlučivanja u slučajevima loše strukturiranih (neprogramiranih) odluka, dok će s druge strane otvoriti nove mogućnosti zahvaljujući boljem razumijevanju ljudske misli. Posebno na području obrazovanja i osposobljavanja, ali i na području usluga, među kojima se ističe turizam. Na taj način poboljšat će se kapacitet čovjeka, općenito, a posebno menadžera kod donošenja odluka u situacijama koje su kompleksne, teške i loše strukturirane.

Granice koje postavljaju ograničeni resursi i značajke okoline ne trebaju ograničavati uvođenje boljih tehnika za obradu informacija. "Tehnologija je znanje, a tehnologija obrade podataka znači znanje o načinu kako čim efikasnije razvijati i koristiti znanje."<sup>2</sup> "Post-industrijsko društvo", koje je dijelom već i društvo današnjice (barem za neke), kao što se vidi, definirano je i kao infomacijsko društvo, gdje je porast složenosti društva postao moguć baš zahvaljujući cirkuliranju spoznaja i znanja koja omogućavaju upravljanje tim spoznajama bez presedana u dosadašnjoj povijesti.

Pa ipak, u jednom društvu u kojem se sve brži razvoj informatičke industrije te komunikacijskih sredstava nudi kao sve savršenija podrška za onoga tko treba donositi odluke, svaki danom sve više jača osjećaj da baš problemi odlučivanja predstavljaju granice, unutar kojih ostaju zarobljeni svi sustavi: politički, proizvodni ili tehnološki.

Odluke koje uzrokuju nepredviđene posljedice, odluke koje slijede prividno neshvatljive logike, lažne odluke ili odluke koje se učvršćuju su primjeri realnosti koja nas okružuje, bilo u poduzeću ili izvan njega.

Pred ovom panoramom, može se staviti u sumnju stajalište u okviru kojeg su do sada ti problemi predstavljani i vrednovani. Navika da se odlučivanje shvaća kao trenutak izbora, trenutak koji je rez između pripreme i akcije, dovela je do zanemarivanja onoga što je prije i poslije.

"U stvarnosti, jedna odluka je rezultat aktivnosti koja joj prethodi i ona ne čini ništa drugo nego što otvara prostor drugim problemima i prema tome drugim rješenjima. Nastaje iz odluka (koji je problem

<sup>1</sup> Simon, H., Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro, Franco Angeli, Milano, 1988., str.176.

<sup>2</sup> Simon H., op.cit., str.176.

o kojem se treba donijeti odluka? koje alternative se moraju razmatrati? tko je odlučio koje se informacije trebaju koristiti?) i proizvodi odluke."<sup>3</sup>

## 2. TURIZAM I PARADIGMA XXI. STOLJEĆA

Uloga turizma u paradigmi XXI. stoljeća istraživački je zadatak za sebe. Ovdje je moguće ocrtati nekoliko komplementarnih značajki:

1. Visoka razina informatizacije agencije, ali i krajnjih korisnika-turista.
2. Mogućnost da turisti na bazi inteligentnih kreditnih kartica sami određuju tip svojih usluga kao i njihovo plaćanje.
4. Želju korisnika turističkih usluga da "pobjegnu" od urbanih aspekata života, s time da uz "autohtoni" način življenja koji uz sebe ima "zamorne" aspekte (znojenje kod fizičkog rada, smrad, itd, npr. kod tzv. ekomuzeja i ekoturizma), zadrže i visoki komfor (nakon tih aktivnosti).
6. Neophodnost da menadžeri u turizmu općenito, a u turističkim agencijama posebno, koji odlučuju u izrazito turbulentnoj okolini donesu odluke. Pritom trebaju koristiti čim više mogućnosti koje pružaju otkrića ne samo na području informatike u klasičnom smislu (obrade podataka), nego i šire na području gdje se susreću informatika i istraživanja procesa odlučivanja kod individualnog čovjeka i grupa, te na području istraživanja procesa razmišljanja (inteligencije), tj. na području umjetne inteligencije (ekspertni sustavi, inteligentni informacijski sustavi).

Danas se turistički menadžeri moraju ponašati u skladu sa sedam principa kao osnovicom modernog menadžmenta,<sup>4</sup> među kojima se posebno ističe odlučivanje. Da bi donosili kvalitetne odluke, potrebna im je dobra informiranost. Unutrašnja uspješnost organizacije i u odnosu prema okolini ovisi o komuniciranju. Na njemu također počiva motiviranje suradnika i održavanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. Svijet treće tehnološke revolucije počiva na invenciji i kreativnosti kojom valja znati efikasno upravljati.

<sup>3</sup> Grazioli M., Donati P., "Come si decide in azienda", Fendac Servizi, Milano, 1990, str.4.

<sup>4</sup> Srića, V., Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992, str.14.

Bitne komponente modernog menadžmenta su: poduzetništvo, strateško usmjerenje i inovativnost.

Od brojnih značajki **poduzetništva** kao bitne komponente modernog menadžmenta može se izdvojiti da je: "poduzetništvo sposobnost odabira pravilnih prioriteta radi postizanja postavljenih ciljeva."<sup>5</sup> Prioriteti se mogu odrediti ovim stavovima:

1. odabrati budućnost
2. *usredotočiti se na alternative, a ne na problem*
3. odabrati vlastiti smjer, a ne slijepo slijediti većinu
4. ciljati visoko, uvijek ciljati više i na ono što donosi promjenu, ne ciljati u već poznato.

Nadalje Drucker kaže da je "poduzetnik *inovator* i stvaralac novih resursa, u čemu *rizik* prenosi ili ga dijeli s drugima"<sup>6</sup>. Očito kod poduzetnika rizik uvijek postoji, ali je manje presudan ili čak može biti minimalan u odnosu na druge sudionike u procesu stvaranja i inovacije.

Pojam rizika ide uz svakog poduzetnika, ali to nije jedino što ga određuje. "Poduzetnički menadžer aktivno traži *alternative*, prilike, promišljeno riskira uvodeći promjene i poboljšanja."<sup>7</sup>

Druga je komponenta modernog menadžmenta strateški pristup upravljanju. "Strategijsko upravljanje se može definirati kao proces koji uključuje određivanje ciljeva poduzeća, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe."<sup>8</sup> Ova definicija implicira da u poduzeću treba organizirati stratejski upravljački proces kojim se određuje svrha i ciljeve poduzeća, sve strategije i planove kao i izvođenje procesa za postizanje stratejskih ciljeva, uključivo s cjelovitim kontrolnim procesom. Razlikuju se dva bitna oblika ponašanja: konkurentsko i stratejsko poslovno ponašanje:<sup>9</sup>

- a) konkurentsko ponašanje je uglavnom usmjereno u protekla iskustva poduzeća
- b) stratejsko ponašanje poduzeća je već u osnovi usmjereno u novitete, nekontinuitet i veći rizik.

<sup>5</sup> Drucker, P., *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992, str. 82.

<sup>6</sup> Drucker, P., op.cit., str.37

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F., i dr., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991, str. 259.

<sup>8</sup> Bobek, S., Hauc, A., Semolić, B., i Treven, S., *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991, str.17.

<sup>9</sup> Bobek, S., i dr., op.cit., str.28.

U svezi sa strategijskim menadžmentom je funkcija planiranja, koja od svih funkcija ima poseban značaj za menadžment, jer "management proces započinje tom funkcijom."<sup>10</sup>

Sljedeća bitna značajka je **inovativnost**. "Inovacija se razumije kao sposobnost organizacijskog prilagođavanja izmijenjenim zahtjevima, ciljevima i zadacima poslovanja, odnosno poslovnog djelovanja."<sup>11</sup>

Poduzeća bez vizije, motivacije, bez ideja i inovacijskog menadžmenta ne mogu opstati u nepoštednoj konkurenciji. Za svaku inovaciju potrebno je stvaralaštvo, a preteča stvaralaštva je kreativno razmišljanje.

Sve ove napomene mogu biti korisne modernom menadžmentu da bi mogao prepoznati i motivirati najkreativnije među svojim suradnicima."<sup>12</sup>

### 3. POJAM RIZIKA I TIPOVI PROBLEMSKIH SITUACIJA PO SLOŽENOSTI I PONOVLJIVOSTI

Polazeći od značajki poduzetništva kao bitne komponente modernog menadžmenta, od posebnog je interesa je istražiti kakav je odnos menadžmenta u turističkim agencijama prema osnovnoj značajki poduzetničkog menadžmenta: RIZIKU.

O riziku uopće, a o poslovnom riziku posebno postoje brojna istraživanja. Razvijene su brojne teorije u traženju odgovora zbog čega su grupe sklonije riziku od pojedinaca, no, još se nije došlo do zadovoljavajućeg odgovora. Pregledan prikaz najnovijih dostignuća s kritičkim osvrtom može se naći kod poznatih istraživača P.G.Gabassija, P.Calderinija i G.Gabrielija. Ti autori ističu da postoje dvije osnovne vrste rizika:<sup>13</sup>

- a) velike rizike koji se odnose na ekonomske aktivnosti i cijelo društvo i
- b) rizike koji se odnose na osobne aktivnosti.

Značenje koje se daje pojmu rizika je različito i to:<sup>14</sup>

- a) rizik je vjerojatnost dešavanja s negativnim posljedicama
- b) rizik su same negativne posljedice
- c) rizik je u funkciji ili posljedica vjerojatnosti i posljedica.

Analize rizika uzimaju posljednju definiciju koja svoju osnovicu nalazi u ekonomskoj misli i odgovara individualnoj percepciji rizika.

Nadalje po Sjobergu postoje 5 faza analize rizika:<sup>15</sup>

- a) opis svih mogućih događaja koji mogu nositi negativne posljedice determinirane ishodom odabranih akcija,
- b) procjena vjerojatnosti vezane za svaki događaj koji može dovesti do negativnih posljedica
- c) procjena entiteta posljedica
- d) izračun gubitaka koji se očekuju vezano za svaki događaj preko umnoška veličine gubitka i njegove vjerojatnosti
- e) izračun očekivanih gubitaka za cijeli tijek aktivnosti preko sume svih gubitaka koji se očekuju za razne događaje.

Od brojnih analiza izdvojiti ćemo onu koja se odnosi na razlike u dobi, motivaciji i odnos prema riziku, kao što su:

"S godinama raste tendencija izbjegavanja više razine rizika ili situacije s teškoćama nakon nekog uspjeha".<sup>16</sup>

Nadalje, "dob ne djeluje samo na sklonost riziku osoba, već i na njihovo shvaćanje rizika".<sup>17</sup> S obzirom na sklonost ili nesklonost riziku, individualni donositelji odluka dijele se na:<sup>18</sup> izbjegavatelje problema, rješavatelje problema, tragatelje za problemima.

Izbjegavatelji problema imaju nisku toleranciju prema neizvjesnosti i riziku, pa s obzirom da ne vole riskirati, izabiru alternativu rješavanja problema sa sigurnim posljedicama.

<sup>15</sup> Sjoberg L., "The Risk of Risk Analysis", Acta Psychologica, 45, 1980, str. 301-3 XXI.

<sup>16</sup> Gabassi, P. G., etc., op.cit., str.112.

<sup>17</sup> Gabassi, P., G., etc., op.cit., str.114.

<sup>18</sup> Dunham R.B., Pierce J.L., "Management", Scott Forestman and Company, Glenview, Illinois-London, England, 1989, str. 222. (pruzeto iz Sikavica, P., i dr., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1994, str. 91.)

<sup>10</sup> Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993, str. 31.

<sup>11</sup> Brekić, J., *Inovativni management*, Alinea, Zagreb, 1994, str. 11.

<sup>12</sup> Srića V., op.cit., str. 219-220.

<sup>13</sup> Gabassi Pier Giorgio, Calderini Paola, Gabrieli Gabriela, "Rischio e processi decisionali", Franco Angeli, Milano, 1993, str. 7.

<sup>14</sup> Gabassi P.G., etc., op.cit., str. 124.

Rješavatelji problema su oni koji imaju srednju razinu tolerancije prema neizvjesnosti i riziku, a kad se suoče s problemima, ne pokušavaju ih spriječiti.

Tragatelji za problemima su ljudi koji toleriraju nesigurnost i rizik u odlučivanju, što za njih predstavlja izazov, a zadovoljstvo nalaze u suprostavljanju neizvjesnosti.

Sljedeće značajke odlučivanja kao bitne za uspješno uključivanje menadžera u turističkim agencijama Hrvatske su pretpostavke o razlikovanju različitih tipova problemskih situacija. S obzirom na *tip problemske situacije* odluke se klasificiraju na:<sup>19</sup>

- a) **programirane odluke**, koje se koriste u rekurirajućim situacijama, tj. za rješavanje rutinskih problema
- b) **neprogramirane odluke** primjenjuju se u situacijama koje su nerekurirajuće, tj. koje nisu redovne i kod kojih nema poznatih postupaka.

Jasno da se u praksi ne radi o dva tipa odluka, već o cijelom kontinuumu, pri čemu se na jednom kraju nalaze visoko programirane odluke, a potpuno neprogramirane odluke na drugom kraju.

Razlog zbog kojeg su programirane odluke ponovljivije, i obrnuto, nalazi se u činjenici da ako se neki problem pojavljuje dovoljno često, obično se razvije jedna fiksna procedura za njegovo rješavanje. O neprogramiranim odlukama može se govoriti kada ne postoji precizan način za rješavanje tog problema jer se on nikada ranije nije pojavio, ili pokazuje značajke koje su suviše složene i nejasne, ili je toliko važan da zahtijeva poseban "tretman".

Treba naglasiti da se ova distinkcija ne provodi samo u odnosu na krajnji akt izbora, već na cjelokupni proces.

#### 4. STILOVI ODLUČIVANJA

Ima više mogućih pristupa klasifikaciji stilova odlučivanja menadžmenta. Jedan od njih kao kriterij klasifikacije ima dva ključna čimbenika o kojima ovisi stil odlučivanja:

- a) količina informacija
- b) broj alternativa za rješavanje problema.

Tako menadžer može odlučivati na temelju **MALO** ili **VIŠE INFORMACIJA**, te na bazi

#### JEDNOG GENERIRANOG RJEŠENJA PROBLEMA ili odlučivanja na temelju izbora između **VIŠE ALTERNATIVA RJEŠAVANJA PROBLEMA**.

S obzirom na količinu potrebnih informacija koje koriste u odlučivanju oni se dijele na: **MAKSIMALISTE** i **MINIMALISTE**. Ovdje ima značajnu ulogu i razina odlučivanja, tj. razina menadžmenta. Ista klasifikacija vrijedi i za kriterij broja alternativa, pa i tu možemo govoriti o **MINIMALISTIMA** i **MAKSIMALISTIMA**.

Kombiniranje tih dvaju čimbenika dovodi do sljedećih **STILOVA ODLUČIVANJA**:<sup>20</sup>

**Odlučan stil** karakterizira upotreba minimuma informacija i jedne alternative rješavanja problema.

**Fleksibilan stil** karakterizira brzo odlučivanje, u kojem donositelj odluka često mijenja fokus informacija kako bi svestranije sagledao različite alternative rješavanja problema.

**Hijerarhijski stil** karakterizira upotreba mnoštva informacija i analiza kako bi donositelj odluka detaljno kreirao jednu određenu alternativu rješavanja problema.

**Integrativan stil** karakterizira upotreba velikog broja informacija kako bi se razvilo što je moguće više alternativa rješavanja problema.

**Sistemska stil** preferira veliku količinu informacija i njihovo sređivanje kako bi se lakše sagledale perspektive i alternative rješavanja problema.

#### 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA ZNAČAJKI ODLUČIVANJA MENADŽMENTA TURISTIČKIH AGENCIJA

##### 5.1. Osnovne značajke poduzeća (agencija) i menadžera u ovom istraživanju su sljedeći:

Metoda istraživanja je anketiranje i to u obliku intervjua. Empirijskim istraživanjem obuhvaćeno je ukupno **46 turističkih agencija** u cijeloj Hrvatskoj, a po veličini se mogu svrstati u:<sup>21</sup> 36 vrlo malih

<sup>20</sup> Sikavica, P., i dr., op.cit., str. 25.-30.

<sup>19</sup> Simon, H., prema Harold, Koontz, i Heinz, Wehrich, *Essentials of Management*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill publishing Company, New York, 1990, str.115.

<sup>21</sup> Kriterij razvrstavanja je preuzet iz: Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb, 1999, str. 207.

poduzeća, 9 malih poduzeća i 1 srednje poduzeće. Anketiran je ukupno **51 menadžer**, od čega 46 direktora (voditelja) agencija i 5 njihovih bliskih suradnika. Istražene su sljedeće značajke odlučivanja:

1. analiza spola, dobi i spremne anketiranih menadžera
2. utvrđivanje i analiza složenih situacija
3. analiza čimbenika koji utječu na rješavanje složenih situacija
4. analiza prevladavajućih stilova odlučivanja.

Dobiveni pokazatelji su u postocima, s time da u slučajevima kada je dana mogućnost više od jednog odgovora postotak je dobiven omjerom ukupnog broja odgovora i broja konkretnih odgovora za neku značajku, osim ako je to eksplicitno naglašeno kao odnos broja odgovora i broja menadžera.

### *5.2. Spol, dob i obrazovanje menadžera u turističkim agencijama Hrvatske*

#### Spol

U ispitanom uzroku ima podjednaki broj muškaraca i žena, i to 51% muškaraca i 49% žena, iz čega slijedi da u turističkim agencijama nema spolne diskriminacije, i po tome se menadžment turističkih agencija u Hrvatskoj uspješno uklopio u trend izjednačavanja spolova koji je značajka današnjeg poduzetništva, posebice u srednjim i malim poduzećima.<sup>22</sup> Ujedno se pruža mogućnost za naknadnu znanstvenu analizu mogućeg utjecaja spola pojedinih značajki odlučivanja menadžmenta u turističkim agencijama.

#### Dobna skupina

Anketirani menadžeri podjednako pokrivaju sve dobne granice od 26-60 godina, s nešto izraženijom učestalošću dobne granice od 26-30 godina s 21% i 46-50 godina s 20% menadžera, dok su ostale dobne granice pokrivene učestalošću od 12% i 13% menadžera. Najmanja je učestalost menadžera u dobnoj grupi do 25 godina s 6%, a preko 61 godine nema niti jednog menadžera. Iz dobivenih podataka proizlazi da nema dominantne dobne skupine već da su zastupljene sve dobi. U donedavnoj teoriji se preferirala kao dobna optimalna granica od 41-45 godina koja je ovdje zastupljena sa svega 13%, pa bi većina menadžmenta u turističkim agencijama bila izvan optimuma. No, po novijim teorijama preferira

se jača zastupljenost mladih menadžera do 35 godina, s time da se uzima da su mlađi menadžeri fleksibilniji, tj. sposobniji kreativno pristupati problemima na ulazu u XXI. stoljeće.

#### Razina obrazovanja

Najučestalija je visoka stručna sprema s 49%, slijedi viša stručna sprema s 31%. Najmanje je zastupljena VKV s 2%, a nešto jače je zastupljena srednja stručna sprema s 18%. Ostalih razina obrazovanja nema. Iz dobivenih pokazatelja proizlazi da je razina obrazovanja menadžera u turističkim agencijama vrlo dobra, bliska izvrsnom.

Zaključno se o značajkama anketiranih menadžera može reći da je ispitana skupina menadžera dobar reprezentant menadžera u turističkim agencijama, odnosno da pokriva sve njihove bitne značajke. Po stručnoj spremi anketirani menadžeri su također dobar reprezentant menadžera na pragu XXI. stoljeća.

### *5.3. Utvrđivanje i analiza složenih problemskih situacija*

Pod složenim problemskim situacijama će se smatrati takve problemske situacije za koje se traže nova rješenja ili se značajnije moraju poboljšavati postojeća, odnosno situacije koje su poglavito nerekurirajuće, i u kojima dominiraju neprogramirane odluke.

Na pitanje koji složeni problemi u najvećoj mjeri utječu na njihovo poslovanje dobiveno je 174 odgovora, koji su klasificirani po funkcijama, a iznimno i potfunkcijama turističkih agencija, te obrađeni s obzirom na ukupan broj odgovora i broj anketiranih menadžera.

Analizirane su sljedeće funkcije i podfunkcije turističkih agencija:

- 1. marketing, prodaja i promidžba (propaganda)** sa svojim potfunkcijama:
  - a) **formiranje cijene i naplate obavljenih usluga, te poslovanja s bankama;**
  - b) **poslovanje s partnerima**
- 2. kadrovi**
- 3. organizacija rada u poduzeću**
- 4. investiranje**
- 5. planiranje i razvoj**
- 6. informatizacija (uvođenja računarske tehnologije)**
- 7. pravni poslovi**
- 8. praćenje političkih i gospodarskih prilika.**

<sup>22</sup> Deželjin J., i dr., op. cit., str. 225.

### 5.3.1. Analiza složenih problema po funkcijama turističkih agencija

#### 1. Problemi vezani za marketing, prodaju i promidžbu (propagandu)

Dobiveni odgovori ukazuju:

a) Problemi koji su općenito vezani za *marketing, prodaju i promidžbu* čine 23% odgovora. Pritom marketing kao cjelinu 14%, prodaja 7%, a preostalih 2% dobivenih odgovora je promidžba (propaganda). Uz to iz dobivenih odgovora slijedi da problemi promidžbe (propagande) čine 10% svih složenih problema zaposlenog menadžmenta, odnosno da 10% menadžera smatra probleme promidžbe (propagande) složenim problemima za koje treba nalaziti nova rješenja.

b) Nadalje unutar grupe marketinških problema, izdvajaju se sljedeći složeni problemi:

- *Iznalaženje novih tržišta za plasman turističkih proizvoda* s 3% svih odgovora, a 12% menadžera taj problem smatra složenim problemom za koji nemaju zadovoljavajuće rješenje.

- *Slaba kupovna moć (domicilnog) stanovništva* čini cca 3% svih odgovora, a 10% svih menadžera taj problem smatra složenim problemom za koji trebaju naći zadovoljavajuće rješenje, naravno u smislu da unutar te slabe kupovne moći nađu način da uz profit plasiraju svoj turistički proizvod.

c) Unutar skupine problema prodaje izdvaja se problem *zastoj u prodaji zbog rata na Kosovu* zastupljen s 2% svih odgovora, a 8% svih menadžera smatra da za taj potpuno novi problem teško mogu naći zadovoljavajuće rješenje.

#### 2. Problemi formiranja cijene i naplate obavljenih usluga, te poslovanja s bankama

Dobiveni odgovori ukazuju:

a) Problemi vezani za *formiranje cijene i naplate obavljenih usluga, te na poslovanje s bankama (kreditiranje)* čine 45% svih problema, što je izrazito veliki postotak, najveći od svih ostalih skupina problemskih situacija.

b) Unutar te skupine problemskih situacija se izdvajaju sljedeći složeni problemi:

- *Naplata potraživanja* s 10%, a kao složeni problem za koji tek treba naći zadovoljavajuće rješenje smatra ga čak 33% menadžera,

- *Primjena PDV-a na turizam* iznosi čak 25% svih odgovora, a kao složeni problem za koji je teško naći bilo kakvo zadovoljavajuće rješenje ga ocjenjuje izrazito značajnih 86% menadžera.

#### 3. Problemi poslovanja s partnerima

Dobiveni odgovori pokazuju da *problemi s partnerima* čine 2% svih odgovora, a od svih menadžera njih 6% smatra da su problemi s partnerima problem za koji treba stalno nalaziti nova rješenja. Među tim problemima nema niti jednog koji bi se posebno isticao.

#### 4. Kadrovski problemi

Dobiveni odgovori pokazuju da *kadrovski problemi* čine 6% svih dobivenih odgovora. Među tim problemima nema niti jednog problema koji bi se posebno isticao.

#### 5. Problemi organizacije rada u poduzeću

Dobiveni odgovori pokazuju da skupina problema *organizacije rada u poduzeću*, kao opći problemi organizacije, te *koncipiranje i organizaciju izleta* kao posebni organizacijski problemi, čini 7% svih odgovora.

Nadalje se ističu sljedeći pokazatelji:

a) Grupa složenih problema *organizacije rada u poduzeću* je 5% svih odgovora,

b) Grupa problema *koncipiranja i organizacije izleta* je zastupljena s 2% svih odgovora, s time da 6% svih menadžera smatra te probleme kao složene probleme za koje treba naći neka nova kvalitetnija rješenja.

#### 6. Problemi investicija

Dobiveni odgovori pokazuju da problemi *investicija* obuhvaćaju 5% odgovora, s time da 16% svih menadžera smatra da za te probleme treba naći nova i kvalitetnija rješenja. Među tim problemima nema niti jednog koji bi se posebno isticao.

#### 7. Problemi planiranja i razvoja

Problemi *planiranja i razvoja* iznose 3% odgovora, s time da 10% menadžera smatra te probleme složenim problemima za koje treba naći kvalitetnija rješenja. Među tim problemima nema niti jednog koji bi se posebno isticao.

#### 8. Problemi informatizacije

*Problemi informatizacije* obuhvaćaju svega 1% odgovora, s time da tek jako mali postotak menadžera, i to 4% menadžera smatra te probleme složenim problemima za koje treba naći zadovoljavajuće rješenje. Ostali menadžeri (a to su

praktički svi) za tu skupinu problema smatraju da imaju zadovoljavajuće rješenje. Drugačije rečeno, menadžeri u turističkim agencijama imaju na zadovoljavajući način riješenu informatizaciju i ne traže neka nova rješenja na tom području!

### 9. Pravni problemi (zakonska regulativa)

Učestalost *pravnih problema* u skupu svih složenih problema čini 3%, a 12% menadžera smatra te probleme složenim problemima za koje sada nemaju zadovoljavajuće rješenje. Među tim problemima nema niti jednog koji bi se posebno isticao.

### 10. Problemi vezani za političke i gospodarske prilike

Udio problema vezanih za *političke i gospodarske prilike* iznosi 5%.

Među tim problemima nema niti jednog koji bi se posebno isticao.

#### 5.3.2. Analiza nekih značajki složenih problema

#### Zadovoljstvo kvalitetom rješavanja složenih problema

Većina menadžera, njih 80%, je samo donekle zadovoljna kvalitetom rješavanja složenih problema, manji broj njih je potpuno nezadovoljno, a još manje sasvim zadovoljno.

#### Uzroci primjenjivanja nekvalitetnih rješenja složenih problema

Najučestaliji uzrok nezadovoljstva menadžera s kvalitetom rješenja složenih problema, su vanjski propisi (b), i to s učestalošću od 50%, slijede interni propisi s 19% (a), razni (nespecificirani) razlozi s 15% (e) te konačno nadređeni menadžeri (c) s 9%. Najmanji je utjecaj raspoloživog vremena sa svega 5% (d). Dobiveni rezultati pokazuju da faktor vremena uopće nije ograničavajući faktor kod rješavanja pravih problemskih situacija, već izrazito prevladava stav da su propisi općenito (69%), a vanjski posebno, glavni ograničavajući faktor kreativnosti uopće. Svega 2% menadžera nije odgovorilo na postavljeno pitanje.

#### Učestalost javljanja potpuno novih u odnosu na potpuno poznate probleme

U odnosu na potpuno poznate, sasvim novi i dotada nepoznati problemi, javljaju se većinom izrazito rijetko (47%), dok se podjednako kao i potpuno poznati javljaju s učestalošću od 33%. Izrazito često se javljaju s učestalošću od 20%.

Uočljivo je da ekstremnih situacija: stalnih javljanja novih i nepoznatih problema, te nepojavljivanja takvih problema, u našem uzorku uopće nema.

Slijedi da menadžeri najčešće susreću potpuno poznate situacije, i to njih 53%, a manje učestalo (33%) podjednako kao i potpuno nepoznate. Može se izvesti zaključak da menadžeri u turističkim agencijama nemaju značajnije potrebe za većom kreativnošću.

#### Odnos jednostavnih i složenih problema

Odnos između drugog tipa problemske situacije, tj. između jednostavnih i složenih, takav je da se kod 51% menadžera jednostavni problemi javljaju jednako često kao i složeni, dok 37% menadžera susreće više jednostavnih problema nego složenih.

Tek 12% menadžera susreće više složenih problema nego jednostavnih.

Razvidno je da menadžment češće susreće jednostavne nego složene problemske situacije.

#### 5.4. Analiza čimbenika koji značajno utječu na rješavanje složenih problema

Na istraživanje o čimbenicima koji presudno djeluju na rješavanje složenih problema dobiveno je 127 odgovora, anketiran je 51 menadžer, a bez odgovora je ostalo 6% mangera.

Na kvalitetu odlučivanja, odnosno rješavanja problemskih situacija utječe cijeli niz čimbenika, koji se mogu klasificirati na razne načine. Iz jedne takve klasifikacije<sup>23</sup> mogu se izdvojiti sljedeći čimbenici:

1. ograničenja u odlučivanju
2. okolina u kojoj se odlučuje
3. međusobna povezanost odluka
4. sposobnost menadžera
5. subjektivni čimbenici odlučivanja.

##### 5.4.1. Ograničenja u odlučivanju

Od niza čimbenika koji predstavljaju ograničenja u odlučivanju anketirani menadžeri istakli su samo jednu, i to: *nedovoljni resursi*<sup>24</sup>, koji se kao čimbenik javlja s učestalošću od 6%, pri čemu *teškoće u nabavci potrebnih resursa (materijalnih i novčanih sredstava)* ima 12% menadžera.

<sup>23</sup> Sikavica, P., op.cit., str.67-68.

<sup>24</sup> Ovaj čimbenik nije tako iznesen kod Sikavice, već je ograničen na sredstva, informacije i vrijeme, a u ovom radu je proširen na sve resurse općenito, uključujući i materijalne resurse o kojima je ovdje riječ.



#### 5.4.2. Okolina u kojoj se odlučuje

Od niza čimbenika koji pripadaju okolini u kojoj se odlučuje anketirani menadžeri su istaknuli sljedeće:

- a) *odlučivanje u uvjetima nestabilne okoline, visoka razina rizika i neizvjesnosti očekivanog rezultata* se javlja s učestalošću od 11%. Najčešće se ističe trenutna nestabilna situacija u hrvatskoj privredi.
- b) *institucionalni uvjeti, odnosno društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici*, sudjeluju sa značajnih 57%. Posebno se ističu *propisi* (njihova neusklađenost) kojima ulogu bitnog čimbenika daje značajnih 47% menadžera, te *vladina politika* (nekonzistentost i netransparentnost strategije razvoja Hrvatske) koje ističe čak 61% menadžera.
- c) Uz to se kao poseban čimbenik javljaju *značajke zaposlenih i partnera*<sup>25</sup> koji iznosi skromnih 5%.

Ukupno se na grupu svih čimbenika nazvanu *okolina u kojoj se odlučuje* odnosi 73% svih odgovora, što predstavlja najučestaliju grupu čimbenika koju ističu anketirani menadžeri.

#### 5.4.3. Međusobna povezanost odluka

Od različitih čimbenika koji spadaju u grupu "međusobna povezanost odluka" u istraživanju su realizirani samo:

- a) *vertikalna povezanost odluka* (odluke koje se donose na višim i nižim razinama menadžmenta), na koje otpada 13% svih odgovora, a za čimbenik *utjecaj nadređenih menadžera* se izjasnilo 31% menadžera u turističkim agencijama.
- b) *različiti interesi subjekata odlučivanja* (od vlasnika do menadžera i izvršnih djelatnika), gdje imamo svega 4% od svih odgovora.

Na međusobnu povezanost odluka zajedno imamo 17% svih odgovora.

#### 5.4.4. Sposobnost menadžera

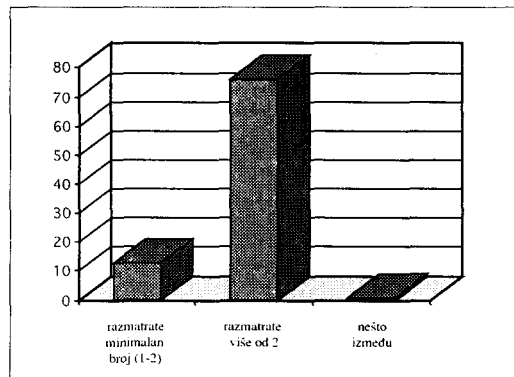
Od različitih sposobnosti menadžera kao činitelj koji značajno utječe na rješavanje složenih problema navedeno je samo *menadžerovo znanje i iskustvo* sa svega 3%.

#### 5.4.5. Subjektivni čimbenici odlučivanja

Od subjektivnih čimbenika odlučivanja naveden je samo jedan čimbenik, i to *dobra i objektivna informiranost donositelja odluka* koja je nazočna sa svega 1% od svih odgovora.

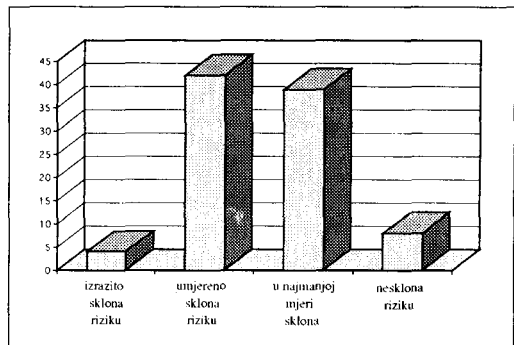
## 6. STILOVI ODLUČIVANJA

Graf br. 1. Broj razmatranih alternativnih rješenja za rješavanje složenih i novih problema



Zaposleni menadžment daleko češće, i to njih 80%, kod rješavanja novih i dotada nepoznatih problemskih situacija razmatra više od dvije alternative, dok njih 18% razmatra od 1-2 alternative. Nevažeci odgovor je dalo 2% menadžera.

Graf br. 2. Sklonost riziku kod rješavanja složenih ili novih problema

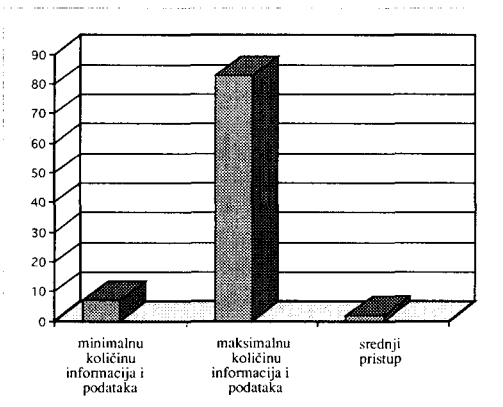


<sup>25</sup> Taj čimbenik je autor dodao skupini čimbenika koje navodi Sikavica.

Od zaposlenih menadžera njih 43% je umjereno sklono riziku kod rješavanja složenih ili novih problema, dok je 41% menadžera tek u najmanjoj mjeri sklono riziku. Potpuno je nesklono riziku 10% menadžera, a njih 6% je izrazito sklono riziku.

Podaci pokazuju da je većina menadžera ili samo umjereno ili u najmanjoj mjeri sklona riziku kod rješavanja složenih ili novih problema. Pitanje je postoje li subjektivni ili objektivni razlozi za takav stav. U subjektivnim značajkama menadžmenta ne može se naći odgovor na to pitanje, jer je podjednak broj muškaraca i žena, zatim je dob podjednako zastupljena, a u spremi također nema elemenata za takav zaključak, jer su visoka i viša sprema dobro zastupljena, tj. menadžeri posjeduju dovoljno znanja da mogu biti jače sklono riziku. Moguća hipoteza je da je razlog objektivne naravi, što se djelomično i potvrđuje u analizi čimbenika koji djeluju na odlučivanje, a to su propisi, i to prvenstveno vanjski propisi, kao i nadređeni menadžeri.

*Graf br. 3. Količina korištenih informacija za rješavanje složenih i novih problema*



Kod rješavanja složenih i novih problema čak 88% menadžera koristi maksimalnu moguću količinu informacija i podataka, dok svega 10% menadžera koristi maksimalnu moguću količinu informacija i podataka. Većina menadžera pripada, znači, maksimalistima što se tiče potrebnih informacija i podataka. Nekakav srednji pristup koristi 2% menadžera.

Po dobivenim pokazateljima kod menadžmenta u turističkim agencijama u Hrvatskoj izrazito prevladava integrativni stil koji karakterizira upotreba

velikog broja informacija kako bi se razvilo što je moguća više alternativa rješavanja problema.

## ZAKLJUČAK

Menadžment turističkih agencija u Hrvatskoj je po mnogim značajkama blizak konceptu modernog menadžmenta na pragu XXI. stoljeća. U taj koncept se uklapaju sljedeće značajke:

- U turističkim agencijama nema spolne diskriminacije, i po tome se menadžment turističkih agencija u Hrvatskoj uspješno uklopio u trend izjednačavanja spolova koji je značajka današnjeg poduzetništva, posebice u srednjim i malim poduzećima.
- Nema dominantne dobne skupnine već su zastupljene sve dobi. U donedavnoj teoriji se preferirala kao dobna optimalna granica od 41-45 godina koja je ovdje zastupljena sa svega 13%, pa bi većina menadžmenta u turističkim agencijama bila izvan optimuma. No, po novijim teorijama preferira se jača zastupljenost mladih menadžera do 35 godina, s time da se uzima da su mladi menadžeri fleksibilniji, tj. sposobniji kreativno pristupati problemima.
- Obrazovanje menadžera u turističkim agencijama je vrlo dobro, blisko izvrsnom.
- Od problema koje menadžeri klasificiraju u složene najučestaliji su problemi u marketingu, i to u području formiranja cijena. Ukupno na marketing otpada 68% svih problema. Ostali su problemi slabije izraženi, a najmanje je istaknut problem informatizacije (svega 1%).
- Većina menadžera, njih 80% samo je donekle zadovoljna kvalitetom rješavanja složenih problema, tj. ima želju da se problemi kvalitetnije rješavaju. Pritom faktor vremena uopće nije ograničavajući faktor kod rješavanja pravih problemskih situacija, već izrazito prevladava stav da su propisi općenito (69%), a vanjski posebno, glavni ograničavajući faktor kreativnosti uopće.
- Od niza čimbenika koji bitno utječu na rješavanje složenih problema najveći značaj ima okolina u kojoj se odlučuje sa 73%, i nešto izraženija međusobna povezanost odluka, tj. uloga pojedinih razina odlučivanja sa 17%.
- Menadžeri daleko češće (80%) kod rješavanja novih i dotada nepoznatih problemskih situacija razmatraju više od dvije alternative.

- h) Kod rješavanja složenih i novih problema čak 88% menadžera koristi maksimalnu moguću količinu informacija i podataka.

Značajke koje se ne uklapaju u koncept modernog managementa na pragu XXI. stoljeća jesu:

- a) Menadžeri najčešće susreću potpuno poznate situacije pa se može izvesti zaključak da menadžeri u turističkim agencijama nemaju značajnije potrebe za većom kreativnošću.
- b) Menadžment smatra da češće susreće jednostavne nego složene problemske situacije, iz čega također slijedi donošenje programiranih, tj. nekreativnih odluka.
- c) Većina menadžera je ili samo umjereno ili u najmanjoj mjeri sklona riziku kod rješavanja složenih ili novih problema. Moguća hipoteza

je da je razlog objektivne naravi, što se djelomično i potvrđuje u analizi čimbenika koji djeluju na odlučivanje, a to su propisi, i to prvenstveno vanjski propisi, kao i nadređeni menadžeri.

Konačni je zaključak da većina značajki menadžmenta turističkih agencija u Hrvatskoj odgovara karakteristikama turizma na pragu XXI. stoljeća, s time da su menadžeri sputani okruženjem koje im onemogućava nalaženje kvalitetnijih rješenja. Posebno se ističe prevladavajući integrativni stil odlučivanja, koji ukazuje da je za menadžere turističkih agencija u Hrvatskoj moguće razviti i primijeniti modele operacijskih istraživanja, te modele simulacije, kojima je karakteristika razvijanje velikog broja mogućih alternativa. Primjenom tih modela kvalitetnije će se rješavati postojeći složeni problemi, a posebice oni u marketingu.

#### LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., i dr., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.

2. Bobek, S., Hauc, A., Semolić, B., i Treven, S., Strateški management i projekti, Informator, Zagreb, 1991.

3. Brekić, J., Inovativni management, Alinea, Zagreb, 1994.

4. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993.

5. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., Poduzetnički menedžment, Alinea, Zagreb, 1999.

6. Drucker, P., Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1992.

7. Dunham R.B., Pierce J.L., Management, Scott Forestman and Company, Glenview, Illinois-London, England, 1989.

8. Gabassi Pier Giorgio, Calderini Paola, Gabrieli Gabriela, Rischio e processi decisionali, Franco Angeli, Milano, 1993.

9. Grazioli M., Donati P., Come si decide in azienda, Fendac Servizi, Milano, 1990.

10. Sikavica, P., i dr., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1994.

11. Simon, H., prema Harold, Koontz, i Heinz, Wehrich, Essentials of Management, Fifth Edition, Mc Graw-Hill publishing Company, New York, 1990.

12. Simon, H., Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro, Franco Angeli, Milano, 1988.

13. Sjoberg L., The Risk of Risk Analysis, Acta Psychologica, 45, 1980.

14. Srića, V., Principi modernog menedžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.

Igor Brajdić, asistant professor,  
Faculty of Hotel Management,  
Opatija

#### **FOURTH CONFERENCE ON CROATIAN TOURISM 1999, "Croatian Tourism on the threshold of 21st century"**

The subject area: Development and Tourist Policy in Croatia

The subject: Problem Situation of Management in Croatian Tourist Agencies on the  
threshold of 21st century

##### *Summary*

One way to recognize the role and place of tourist policy in Croatia on the threshold of 21st century is to determine the formulation of the frequentest problem situations and basic factors which influence their solution. The achieved set of problem situations is comparable with a series of characteristics of the modern management in tourism as the concept which reflects the paradigm of the 21st century. As an example of such approach the coordination level of the decision-making will be researched in the tourist agencies in Croatia with the assumptions elaborated in the concept of modern management. The complex and new problem situations of the management in tourist agencies with the factors that influence the solution more than anything else are previously identified. Among the series of characteristics in the decision-making, the decision-making style and propensity to risk are particularly researched together with comparative analysis with the basic characteristic of the manager: sex, age and qualification. According to the achieved indicators with the management in the tourist agencies in Croatia, what prevails is the integrative style characterized by the use of numerous information to develop as many alternatives as possible in the solution of problem. This style indicates the possible type of manager which can be developed and applicable operational research models and the stimulation models whose characteristic is the development of numerous alternatives and they are one of the assumptions of integration of Croatian tourism in the paradigm of 21st century.

Key words: modern management, tourist agencies, decision-making models, problem situations, decision-making style.