

Utvrđivanje relevantnosti operativnog planiranja u poslovanju smještajnih objekata sjeverozapadne Hrvatske

Determining the relevance of operational planning in accommodation facilities in northwestern Croatia

Michelle Kovačić¹, Ivana Bujan Katanec²

¹Međimursko veleučilište u Čakovcu, B.J.Jelačića 22a, 40 000 Čakovec, Hrvatska, michelle.kovacic@student.mev.hr

²Međimursko veleučilište u Čakovcu, B.J.Jelačića 22a, 40 000 Čakovec, Hrvatska, ibujan@mev.hr

Sažetak

Planiranje je osnova svakog uspješnog poslovanja i dugoročnog razvoja poduzeća. Operativni plan je alat koji se koristi za pronalaženje i razmišljanje o boljim, učinkovitijim oblicima poslovanja i komuniciranja te predstavlja kratkoročnu skicu kojom se pokušavaju predvidjeti rizici poslovanja, a koji će utjecati na poslovne rezultate. Poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja često se nalaze pred izazovima planiranja zbog volatilnosti turističkog tržišta, vremenskih uvjeta i nedostatka radne snage. U sjeverozapadnoj Hrvatskoj prate se pozitivni trendovi razvoja kontinentalnog turizma u čemu se i očituje predmet istraživanja u ovome radu. Cilj rada je prikazati u kojoj mjeri operativno planiranje djeluje na cjelokupno poslovanje poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, te pobliže objasniti sve čimbenike koje poduzeće mora uzeti u obzir i istražiti prilikom izrade operativnog plana. Primarnim kvalitativnim empirijskim istraživanjem utvrđena je relativno slaba zastupljenost operativnog planiranja na odabranom uzorku poduzeća te se u navedenom očituje potreba dodatne edukacije i osnaživanja dionika u turizmu na potencijalne koristi planiranja na tekuće poslovanje, ali i izrade planova za prijavu na natječaje fondova Europske unije.

Ključne riječi

operativno planiranje, smještajni objekti, kontinentalni turizam

Abstract

Planning is the foundation of every successful business and the long-term development of a company. The operational plan is a tool used to identify and consider better, more efficient forms of business and communication. It represents a short-term outline that attempts to predict business risks that will affect business results. Accommodation companies often face planning challenges due to the volatility of the tourism market, weather conditions, and labor shortages. Positive trends in the development of continental tourism are being observed in northwestern Croatia, which is reflected in the subject of research in this paper. The aim of this paper is to demonstrate the extent to which operational planning impacts the overall business of companies in the accommodation sector in northwestern Croatia, and to explain in detail all the factors that a company must consider and investigate when creating an operational plan. The primary qualitative empirical research revealed a relatively weak representation of operational planning in the selected sample of companies. This finding underscores the need for additional education and empowerment of stakeholders in tourism regarding the potential benefits of planning for ongoing operations, as well as the creation of plans for applying to tenders for European Union funds.

Keywords

operational planning, accommodation facilities, continental tourism

Uvod

Planiranje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Cole (1990) navodi da je planiranje aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Koontz i Weihrich (1998) smatraju da planiranje uključuje selekciju misija i ciljeva, te akcije za njihovo ostvarenje; ono zahtijeva donošenje odluka tj. izbor između alternativnih budućih pravaca djelovanja. Kreitner (2005) navodi da je planiranje proces rješavanja problema i neizvjesnosti pomoću formuliranja budućih pravaca djelovanja za ostvarenje specifičnih rezultata. Bateman i Zeithaml (1993) daju svoje viđenje planiranja koje uključuje sustavni proces tijekom kojeg se odlučuje o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, radne jedinice i poduzeće ostvariti u budućnosti. Buble (2006) planiranje definira kao kreativan proces koji uključuje ključne odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje u suštini predstavlja definiranje vizije poduzeća iz koje proizlazi misija poduzeća te s time i ciljevi koje je potrebno ostvariti. U skladu s ciljevima, definira se strategija koja se zatim operacionalizira putem planova i budžeta.

Poslovno planiranje daje odgovore na sljedeća pitanja:

- a) što je glavno područje djelovanja poduzeća,
- b) koje su prednosti i nedostaci djelovanja poduzeća,
- c) koje povoljne prilike i prijetnje postavlja eksterna okolina,
- d) koje su mogućnost identificiranja i uspostavljanja odgovarajućih standarda razvoja,
- e) da li su usvojena pravila ponašanja koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća. (Buble, 2009)

Tri su osnovne razine planiranja: strateška razina, taktička razina te operativna razina planiranja. Strateško planiranje je prva i najzahtjevnija razina planiranja. Strateškom razinom planiranja upravljaju vrhovni menadžeri koji najbolje poznaju i sagledavaju problematiku na razini cijelog poduzeća. Na ovoj razini planiranja detaljno se skenira okolina, osmišljavaju se vizija, misija, ciljevi te strategija poduzeća (Buble, 2009). Sljedeća je taktička razina planiranja u kojoj djeluju menadžeri srednje razine upravljanja koji najbolje upravljaju poslovima na organizacijskim funkcijama, točnije taktička razina planiranja raščlanjuje strateško planiranje na manje cjeline koje je lakše i brže rješavati nego jednu kompleksnu cjelinu (Sikavica i sur., 2008). Posljednja razina planiranja je operativna, u kojoj sudjeluju menadžeri najniže razine

planiranja te se bave svakodnevnim, operativnim poslovima.

Analizom teorijskih polazišta planiranja utvrđena je važnost planiranja za poduzeća svih djelatnosti. Uzorak istraživanja relevantnosti planiranja u ovome radu odnosi se na smještajne kapacitete sjeverozapadne Hrvatske zbog važnosti turizma na razvoj pojedinih regija i dominaciji smještajnih kapaciteta (Međimurska županija, 2024). Rezultati istraživanja i pregled literature u ovome radu proizašli su iz završnog rada (Kovačić, 2024).

Rad je strukturiran na sljedeći način. U prvom dijelu navedena su teorijska polazišta operativnog planiranja, u drugom dijelu slijedi analiza turističkih kretanja u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, nakon čega su u trećem dijelu rada detaljno analizirani rezultati istraživanja. Četvrti dio rada donosi zaključna razmatranja.

1. Teorijska polazišta operativnog planiranja

Sikavica i sur. (2008) smatraju da su za operativno planiranje (definiranje operativnih ciljeva i planova) zaduženi menadžeri najniže razine, jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku, tj. svakodnevne zadatke i aktivnosti koje je potrebno obaviti. Buble (2009) s druge strane navodi da je operativna razina planiranja zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Operativna razina poslovanja je usmjerena na rutinske zadatke kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba za ljudskim resursima, a glavne karakteristike operativnog planiranja su (Očko, 2007):

- 1) definiranje politika, procedura i standarda za postizanje ciljeva,
- 2) kratkoročno je (za razdoblje do godinu dana,
- 3) odgovara trgovačkom i porezno-pravnom obračunskom razdoblju,
- 4) izvodi se iz strategijskog plana,
- 5) usko je povezano s pojmom budžetiranja,
- 6) detaljnije je i konkretnije.

Svaki operativni plan sastoji se različitih točaka koje obuhvaćaju određeni parcijalni dio operativnog plana – plan marketinga, plan proizvodnje, plan djelatnika, plan nabave, odnosno ovisno o potrebama i strukturi poduzeća (Slika 1.)

SLIKA 1. STRUKTURA OPERATIVNOG PLANA



Izvor: izrada autora

Plan prodaje dio je operativnog plana kojim se dokumentira politika prodaje za iduće razdoblje. Navedeni plan često odražava područje uskog grla za poduzeće bilo u području same prodaje, bilo u području kapaciteta proizvodnih faktora (oprema, sirovine ljudi) (Osmanagić Bedenik, 2002).

Plan prodaje polazište je za sve druge dijelove operativnog plana te izravno utječe na sljedeće parcijalne planove (Osmanagić Bedenik, 2002):

- plan prometa,
- plan proizvodnje,
- plan nabave,
- plan rezultata.

U sklopu plana prodaje parcijalno se izrađuje i plan marketinga te plan nabave, a u sklopu plana prodaje utvrđuju se i analize točke pokrića.

Prilikom izrade plana ljudskih resursa važno je utvrditi i plan novog zapošljavanja te načine kako privući kvalitetan kadar. Obradović i sur. (2014) smatraju da se planiranje ljudskih potencijala dijeli na dva modela:

- tradicionalan model, kojim se želi pribaviti potreban broj zaposlenika koji će biti dostupni na područjima na kojima su potrebni u odgovarajuće vrijeme. Takav model iziskuje velike troškove i zanemaruje ključnu stavku odabira zaposlenika, a to su njihove sposobnosti,
- integrirani model je karakterističan po povezivanju tradicionalnog modela s kulturom organizacije i prilagođavanju radnih mjesta zaposlenicima, odnosno njihovim kvalitetama. Velika pažnja posvećuje se potrebama okruženja te se time stvara model koji uvelike olakšava planiranje ljudskih potencijala i odabire zaposlenike koji su najbolji za poduzeće.

Ključni i posljednji dio operativnog plana je financijska analiza i plan financija. Financijskim planom se identificira raspoloživi kapital, potrošnja te prihodi poduzeća. Po izradi temeljnih financijskih izvještaja obično se pristupa izradi financijskih pokazatelja koji su temelj za donošenje daljnjih odluka u poduzeću.

2. Trendovi razvoja turizma u sjeverozapadnoj Hrvatskoj

Budući pravci razvoja turizma Republike Hrvatske determinirani su i trendovima na globalnom turističkom tržištu. Među mnogim kratkoročnim i dugoročnim trendovima ističu se oni koji su vezani za održiv i pristupačan turizam, digitalizaciju poslovanja kao i demografske promjene, a što je sve navedeno i u Strategiji razvoja održivog turizma do 2023 (NN 2/23). Republika Hrvatska, ali i mnoge druge mediteranske zemlje veliku važnost pridaju turizmu s velikim udjelom prihoda u ukupnom BDP-u. 2019. udio BDP-a od turizma je bio gotovo 25% (Statista, 2024) što govori o neupitnoj važnosti ove industrije za cijelu zemlju. Jedna od točaka u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. (NN 2/23) je i konkurentan i inovativan turizam s prioritetnim područjima:

- jačanje ljudskih potencijala u turizmu,
- unapređenje strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta,
- osiguranje poticajnog poslovnog okruženja,
- poticanje inovacija i digitalne transformacije turizma.

Upravo navedene točke su osnova za provođenje istraživanja u ovome radu, jer educirani i osnaženi vlasnici smještajnih kapaciteta mogu inovirati i planirati inovacije u svojim planovima. U Međimurskoj županiji kontinuirano se radi na inoviranju turističkih sadržaja te je tako zabilježeno povećanje smještajnih kapaciteta za 77% 2023. u odnosu na 2019. (Turistička zajednica Međimurske županije, 2024). Također, 2023. Međimurska županija je proglašena destinacijom godine u kategoriji najuspješnije destinacije održivog turizma. Provođe se razni projekti revitalizacije lokalne baštine, primjerice dvorac Zrinskih, dvorac Feštetić, Ekomuzej Međimurje što doprinosi razvoju destinacijskog turizma. Varaždinska županija raspolaže sa sličnim pozitivnim trendovima rasta noćenja i provođenjem projekata za jačanje novih turističkih sadržaja (Varaždinska županija, 2024). Zagreb i Zagrebačka županija ipak prednjače u području kontinentalnog turizma sadržajima, ali i brojkama.

3. Rezultati istraživanja i rasprava

3.1. Cilj i metode istraživanja

U ovom poglavlju opisane su istraživačke metode korištene za prikupljanje podataka o operativnom planiranju u smještajnim objektima sjeverozapadne Hrvatske. Korištene je kombinacija kvalitativnih metoda kako bi se osigurala sveobuhvatna analiza.

Anketni upitnik korišten je kao primarni istraživački instrument. Upitnik je polustrukturiranog tipa, što znači da sadrži kombinaciju zatvorenih i otvorenih pitanja. Korištenje polustrukturiranog upitnika omogućava prikupljanje kvantitativnih podataka koji se lako mogu statistički analizirati, ali i kvalitativnih podataka koji pružaju dublje uvide u subjektivne stavove i mišljenja ispitanika. Istraživačka pitanja su obuhvaćala različite aspekte operativnog planiranja, uključujući:

- izradu operativnog plana (da/ne),
- vremensko razdoblje na koje se operativni plan izrađuje (tri mjeseca, šest mjeseci, godina dana),
- ključne segmente operativnog plana (financije, marketing, nabava, ljudski resursi),
- percepciju važnosti operativnog planiranja za poslovanje,
- teškoće u izradi različitih dijelova operativnog plana.

Anketni upitnik kreiran je na platformi Jotform i poslan putem elektroničke pošte vlasnicima smještajnih objekata. Upitnik je izrađen temeljem istraživanja ostalih autora iz područja operativnog planiranja (Mencer i Kovačić, 2015; Srića, 2015; Sever Mališ i Vukšić, 2017). Upitnik je bio dostupan u razdoblju od 18. studenog 2023. do 29. veljače 2024. godine.

Cilj istraživanja u ovome radu je utvrditi dali vlasnici raspolažu dostatnim znanjem o operativnom planiranju, što može utjecati na uspješnost budućeg poslovanja, mogućnosti inoviranja i dostupnost izvora financiranja. Uzorak se sastoji od manjeg broja poduzeća (n=15) koja su smještena u sjeverozapadnoj Hrvatskoj te se isključivo bave djelatnošću pružanja usluga smještaja (hoteli, kuće za odmor i slično), odnosno dio su turističke ponude sjeverozapadne Hrvatske. Objekti istraživanja odabrani su temeljem djelatnosti u bazi Financijske agencije - hoteli, hosteli i kuće za odmor, te je od ukupno 195 objekata dobiveno 15 odgovora.

Kako bi se dobio dublji uvid i dodatne informacije koje nisu pokrivene anketnim upitnikom, provedeni su polustrukturirani intervjui s odabranim vlasnicima smještajnih objekata. Intervjui su omogućili istraživačima da dobiju detaljnije odgovore i razumiju kontekst iza kvantitativnih podataka prikupljenih putem upitnika. Intervjui su trajali između 30 i 40 minuta, a pitanja su se odnosila na:

- osobna iskustva i izazove u operativnom planiranju,
- specifične primjere uspješnih i neuspješnih planova,

- stavove prema edukaciji i osposobljavanju u području planiranja,
- preporuke za poboljšanje procesa planiranja u njihovim objektima.

Za dopunu primarnih podataka, korištena je analiza sekundarnih podataka koja je obuhvaćala pregled dostupne literature, izvještaja i statistika vezanih za turizam i operativno planiranje. Sekundarni izvori uključivali su:

- strategiju razvoja održivog turizma do 2030. godine,
- statističke podatke iz baze Financijske agencije o smještajnim kapacitetima,
- izvještaje i publikacije turističkih zajednica Međimurske i Varaždinske županije,
- relevantne akademske publikacije i knjige o menadžmentu i operativnom planiranju.

Kvalitativni podaci iz intervjua i otvorenih pitanja analizirani su metodom tematske analize, gdje su identificirane ključne teme i obrasci u odgovorima ispitanika.

Umjesto istraživačkih hipoteza postavljaju se istraživačka pitanja s obzirom na relativno limitiran uzorak istraživanja, kvalitativni karakter analize te eksplorativni karakter istraživanja u ovome radu. Istraživačka pitanja su:

P1. Da li vlasnici poduzeća izrađuju operativne planove?

P2. Koji dijelovi operativnih planova su za vlasnike najsloženiji i zašto?

P3. Da li vlasnici izrađuju samostalno operativne planove za potrebe projekata za fondove Europske unije?

3.2. Rezultati istraživanja

U istraživanju su sudjelovali hoteli iz Čakovca, Varaždina, Zagreba, Zaboka, Novog Marofa, Križevaca i Ivanca. Hoteli su mikro, male i srednje veličine, registrirani kao d.o.o., d.d., j.d.o.o. i dva obrta. Raspon godina poslovanja na tržištu je od 5 do 30 godina.

Jedno od područja interesa u ovom istraživanju je bilo ispitati percepciju vlasnika o operativnom planiranju. Percepcije operativnog planiranja razlikuju se od vlasnika do vlasnika poduzeća, no svi ispitanici ističu nekoliko bitnih stavki operativnoga planiranja kako slijedi: operativno planiranje je proces, pozitivno utječe na rezultat poslovanja te je vezano uz blisku budućnost ili svakodnevne zadatke poduzeća (Grafikon 1.)

GRAFIKON 1. PERCEPCIJA OPERATIVNOG PLANA



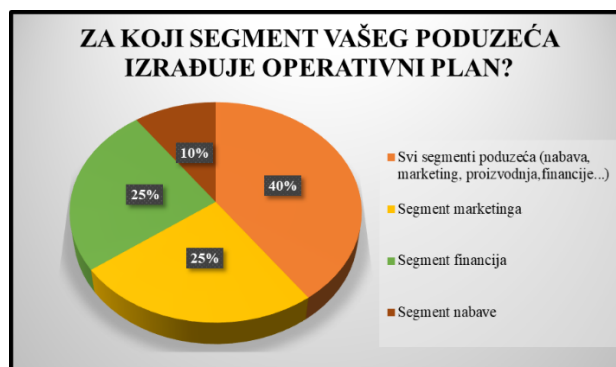
Izvor: Kovačić, 2024

Što se tiče izrade operativnog plana, značajan udio vlasnika poduzeća (40 %) izjasnio se da ne izrađuje operativni plan za svoje poduzeće te u tu kategoriju spadaju j.d.o.o. i obrtnici koji su na tržištu nekoliko godina, dok je 60 % vlasnika poduzeća potvrdilo da izrađuje operativni plan te se tu radi o većim, srednjim, ali manjim dijelom i malim poduzećima (d.o.o.) koji su na tržištu duži niz godina.

Vremenska razdoblja na koja vlasnici izrađuju operative planove variraju od tri mjeseca do godinu dana. Polovica ispitanih vlasnika izjasnila se da izrađuju operativni plan za razdoblje od godinu dana. To su uglavnom manja ili mikro poduzeća koja tek nekoliko godina posluju na tržištu te pokušavaju poboljšati dio po dio operativnog plana. 30 % odnosi se na vlasnike srednjih, ali i manjih poduzeća koja dulji niz godina posluju na tržištu te su došli do zaključaka koji dio operativnoga plana moraju poboljšati, stoga plan izrađuju za razdoblje od pola godine kako bi ispitali određenu promjenu te ju do kraja poslovne godine uspjeti, ukoliko je potrebno, popraviti. Vlasnici velikih poduzeća (20 %) izrađuju operativni plan za razdoblje od tri mjeseca zbog kompleksnosti poslovanja i veličine poduzeća.

Nadalje se istraživanjem utvrđivalo koji se segmenti poslovanja najviše obuhvaćaju planiranjem. Većina vlasnika poduzeća navodi da operativni plan izrađuju za svaki segment poslovanja. Vlasnicima srednjih i malih poduzeća najvažnije su financije i marketing zbog što boljeg probijanja na tržište stoga izrađuju operativni plan za navedena dva segmenta. Vlasnicima mikro poduzeća najvažniji je segment nabave pomoću kojeg mogu planirati sve ostale segmente kao što su financije ili ljudski potencijali. Segmenti izrade operativnog plana prikazani su na grafikonu 2.

GRAFIKON 2. SEGMENTI IZRADE OPERATIVNOG PLANA



Izvor: Kovačić, 2024

Vlasnici mikro i malih poduzeća uopće ne izrađuju operative planove za potrebe projekata Europske Unije, jer smatraju da nemaju ljudskih niti financijskih kapaciteta za prijavu i provođenje projekata Europske unije.

Nadalje se istraživanjem utvrđivalo da li, i na koji način, operativno planiranje može olakšati tekuće poslovanje poduzeća. 30 % ispitanika odgovorilo je da im operativno planiranje ni na koji način ne pomaže u poslovanju. 70 % vlasnika velikih i srednjih poduzeća smatra da operativno planiranje uvelike pridonosi lakšem odvijanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

Iduće istraživačko pitanje odnosilo se na dio operativnog plana koji je vlasnicima najteže sastaviti. Polovica ispitanih vlasnika smatra da je najteži dio kod sastavljanja operativnog plana izrada plana financija. Vlasnici navode i dosta poteškoća kod planiranja marketinga zbog čestih promjena trendova na tržištu, mijenjanje navika i želja potrošača, mijenjanje okoline. Kao specifičan problem navode i planiranje nabave zbog teške procjene popunjenosti raspoloživih kapaciteta. Kao najzahtjevniji dio izrade operativnoga plana navodi se planiranje ljudskih resursa zbog nedostatka radne snage. Najzahtjevnije točke izrade operativnog plana prikazane su na grafikonu 3.

GRAFIKON 3. NAJZAHTJEVNJE TOČKE IZRADE OPERATIVNOG PLANA



Izvor: Kovačić, 2024

3.3. Diskusija i implikacije istraživanja

Rezultati istraživanja upućuju na činjenicu da su vlasnici smještajnih objekata upoznati s konceptom operativnog planiranja, međutim značajan udio (40 %) vlasnika objekata navodi da ne izrađuje operativni plan, a mahom se radi o mikro i malim poduzećima te obrtima. Iz navedenog je vidljiva potreba dodatnog osnaživanja i edukacije vlasnika objekata male veličine o važnosti sastavljanja planova kako bi se sustavno mogle planirati inovacije u pružanju turističkih usluga. Prijedlog autora je organizacija edukacija od strane lokalnih vlasti ili turističkih zajednica upravo u području planiranja i inoviranja. Što se tiče učestalosti izrade operativnih planova, 30 % uzorka koji se odnosi na velika poduzeća izrađuje operativni plan svaka tri mjeseca zbog kompleksnosti poslovanja i praćenja poslovnih procesa. Autori predlažu mogućnost korporativnog mentoriranja organiziran od strane lokalnih vlasti ili financiran od strane fondova Europske unije kako bi vlasnici mikro i malih smještajnih objekata mogli vidjeti kako funkcionira planiranje i primijeniti ga na planiranje vlastitog poslovanja u funkciji ostvarenja inovativnih turističkih sadržaja. Operativni planovi i natječajna dokumentacija za potrebe projekata Europske unije nisu predmet interesa vlasnika zbog nedostatnih kapaciteta za izradu.

70 % vlasnika smatra da im planiranje pomaže u tekućem poslovanju te je iz navedenog vidljiva potreba kontinuiranog planiranja. Vlasnicima je najteže sastaviti budžet u operativnom planu, što je i očekivano, zbog kontinuiranih nedostatnih financijskih izvora za provođenje raznih aktivnosti. Iduća problematična točka koju navode vlasnici je izrada marketinških programa, a što je vezano uz samu industriju turizma - mijenjanje navika i želja potrošača, vremenskih prilika, sezonalnosti potražnje. Idući problem je izrada, a još više i provedba plana ljudskih resursa zbog manjka radne snage na tržištu.

Praktične implikacije istraživanja ogledaju se u detektiranoj potrebi organizacija dodatnih edukacija za osnaživanje vlasnika smještajnih objekata u provedbi planiranja kako bi mogli kreirati nove inovativne sadržaje.

Znanstvene implikacije istraživanja odnose se na postavljanje baznog okvira za provedbu istraživanja u području operativnog planiranja i proširenja budućih istraživanja na ispitivanje inovativnosti u smještajnoj industriji. Također, rad doprinosi korpusu literature u području turizma i planiranja.

3.4. Ograničenja istraživanja

Kao ograničenja istraživanja autori su detektirali relativno malen uzorak istraživanja koji se predlaže proširiti idućim istraživanjem, te proširivanje mjernog instrumenta i primjena na ostale regije u Hrvatskoj kako bi se mogla dobiti šira slika veze planiranja i uspješnosti poslovanja.

4. Zaključak

Predmet istraživanja u ovom radu je ispitati u kolikoj mjeri vlasnici smještajnih objekata provode operativno planiranje te dali im ono pomaže u poslovanju. Rezultati istraživanja pokazuju relativno slabu zastupljenost planiranja u mikro i malim poduzećima, dok velika poduzeća kontinuirano izrađuju operativne planove zbog kompleksnosti poslovanja. Ipak, 70 % vlasnika smatra da im planiranje pomaže u poslovanju te je utvrđena potreba dodatne edukacije vlasnika mikro i malih smještajnih objekata za izradu operativnih planova i poboljšanje inovativnosti u pružanju usluga.

Literatura

- [1] Bateman, S. T., Zeithaml, P. C. (1993): *Management: Function & Strategy*. Illinois: Irwin.
- [2] Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- [3] Buble, M. (2009): *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split.
- [4] Cole, G. A. (1990): *Management: Theory and Practice*. 3rd ed. London: DP Publications LTD.
- [5] Koontz, H. & Weihrich, H. (1988): *Management*. 9th ed. New York: Mc-Graw-Hill Book Company.
- [6] Kovačić, M. (2024): *Izrada operativnog plana na primjeru poduzetničke ideje*. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
- [7] Kreitner, R. (2005): *Foundations of Management: Basic and Best Practice*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- [8] Međimurska županija (2024) Dostupno na: <https://medjimurska-zupanija.hr/> (Pristup: 20. travnja 2024).
- [9] Mencer, I., Kovačić, M. (2015): *Strategic Planning in Croatian Companies: Practices and Barriers*, Management. Journal of Contemporary Management Issues Vol. 20 br. 2 (45-59).
- [10] Očko, J. (2007): *Operativno planiranje*. Dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> (Pristup: 20. travnja 2024).
- [11] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2014): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada.
- [12] Osmanagić Bedenik, N. (2002): *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga.
- [13] Sever Mališ, S., Bosilj Vukšić, V. (2017): *Process Management and Business Planning: Evidence from Croatia*. Business Process Management Journal Vol. 23 br. 4 (835-852).
- [14] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- [15] Srića, V. (2015): *Innovation and Business Planning: The Croatian Experience*, Journal of Innovation Management. Vol. 3 br. 2 (14-28).
- [16] Strategija razvoja održivog turizma do 2030. NN 2/2023.

- [17] Statista (2024) Dostupno na: <https://www.statista.com/> (Pristup: 2. travnja 2024).
- [18] Turistička zajednica Međimurske županije (2024) Dostupno na: <https://tzm.hr/> (Pristup: 13. travnja 2024).
- [19] Varaždinska županija (2024) Dostupno na: <https://www.varazdinska-zupanija.hr/> (Pristup: 2. travnja 2024).