

# Analiza poslovnog modela njemačke turističke agencije specijalizirane za putovanja u Hrvatsku

---

**Martinušić, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:304486>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Studij Turizam

**ZAVRŠNI RAD**

**Analiza poslovnog modela njemačke turističke  
agencije specijalizirane za putovanja u Hrvatsku**

Sara Martinušić

Zagreb, 2020.

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Turizam

**ZAVRŠNI RAD**

**Analiza poslovnog modela njemačke turističke  
agencije specijalizirane za putovanja u Hrvatsku**

Mentor: Željko Trezner, struč. spec. oec

Studentica: Sara Martinušić

**Zagreb, listopad 2020.**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	II
ABSTRACT .....	III
1.UVOD.....	1
2. MOGUĆNOST PRIMJENE PLATNA POSLOVNOG MODELA ZA ANALIZU POSLOVNIH MODELA TURISTIČKIH AGENCIJA .....	3
3. ANALIZA ELEMENATA POSLOVNOG MODELA TURISTIČKE AGENCIJE MISIR SONNENLANDREISEN .....	7
3.1. Segmenti kupaca .....	7
3.2. Ponuda vrijednosti .....	8
3.3. Kanali.....	10
3.4. Odnosi s kupcima .....	11
3.5. Izvori prihoda .....	13
3.6. Ključni resursi .....	14
3.7. Ključne aktivnosti .....	16
3.8. Ključna partnerstva .....	17
3.9. Struktura troškova.....	19
4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE POSLOVNOG MODELA.....	21
4.1. Upravljanje promjenama .....	21
4.2. Inovativno poslovanje.....	22
4.3. Preporuka za poboljšanje poslovnog modela .....	24
5. ZAKLJUČAK.....	27
LITERATURA .....	29
POPIS SLIKA .....	30

## SAŽETAK

Osnovni predmet ovog rada je analiza poslovnog modela njemačke turističke agencije koja je specijalizirana za putovanja u Hrvatsku. Prije svega prikazani su svrha i cilj poslovnog modela i kako ga poduzeća mogu koristiti. Navedeno je što je sve potrebno obaviti da bi poslovni model bio izvediv i što turistička agencija mora poduzeti kod sastavljanja svog vlastitog poslovnog modela. Nadalje, naznačena je osnovna teorijska razrada i definicija te individualna mogućnost primjene svakog elementa poslovnog modela u praksi. Korištenje platna poslovnog modela, analize i obrade podataka, rezultirat će procjenom svakog pojedinačnog segmenta poslovnoga modela turističke agencije Misir Sonnenlandreisen, što je i najvažniji dio ovoga rada. Slijedom navedenog utvrđen je zaključak i preporuka s namjerom poboljšanja poslovnog modela. Istaknuta je važnost upravljanja promjenama zbog olakšanja poslovanja tijekom promjena. Bez obzira na inovativno poslovanje turističke agencije Misir Sonnenlandreisen, istaknute su i pojašnjene prednosti i nedostaci samog poslovanja turističke agencije te predložene mjere poboljšanja. Na kraju je prikazan osvrt na poslovanje te istaknuta bit i najvažnije značajke poslovnog modela, važnost turističkih agencija, primjena poslovnog modela kod turističke agencije Misir Sonnenlandreisen te je zaokružena cijela tema definiranjem prvobitne svrhe i cilja.

Ključne riječi: poslovni model, turistička agencija, specijalizirana putovanja

## **ABSTRACT**

### **Analysis of the business model of a German travel agency specializing in travel to Croatia**

The main subject of this paper is the analysis of the business model of a German travel agency that specializes in travel to Croatia. First of all, the purpose and goal of the business model and how companies can use it are presented. It states what needs to be done to make a business model in order to be feasible and what a travel agency must do when compiling its own business model. Furthermore, the basic theoretical elaboration and definition are indicated, as well as the possibility of applying each element of the business model individually in practice. Using the canvas of the business model, the assessment of each individual segment of the business model of the travel agency Misir Sonnenlandreisen is analyzed and processed, which is the most important part of this paper. Following the above, conclusions and recommendations are reached with the intention of improving the business model. Change management was highlighted as facilitating business during change. Despite the above-mentioned innovative business in the travel agency Misir Sonnenlandreisen, the advantages and disadvantages of the travel agency itself were explained with improvement measures. Finally, we look at the business, taking the essence and most important features of the business model, the importance of travel agencies, applying the business model to the travel agency Misir Sonnenlandreisen and rounding off the whole topic by defining the original purpose and goal of this topic.

Keywords: business model, travel agency, specialized travel

## 1. UVOD

Turističko putovanje samo po sebi traži određenu organizaciju bez obzira na sam motiv putovanja kao što su posao ili odmor. Obavljanje uslužne djelatnosti čini temelj posredničke uloge turističke agencije. Turistička agencija uz određenu proviziju obavlja posao kao specificirani posrednik u svoje ime i za svoj račun, ali i u ime pojedinih hotela, banaka, transportnih poduzeća ili drugih agencija.

Neki od najvažnijih poslova turističke agencije su organizacija, prodaja i promocija paket-aranžmana, pribavljanje putnih isprava, prodaja karata za različite manifestacije, davanje informacija i savjeta, rezervacija i prodaja vozničkih karata te rezervacije i osiguranje smještajnih jedinica i prehrane. Djelatnici u turističkoj agenciji nerijetko posjeduju znanje u više područja jer baš zbog prirode posla obavljaju informativne i savjetodavne funkcije, ostvaruju svakodnevni kontakt i komunikaciju s potencijalnim kupcima, tj. turistima. Primarni je cilj poslovanja turističke agencije da se zadovolje želje i motivi putovanja klijenta te potakne lojalnost kod klijenata kako bi se ponovno vraćali u turističku agenciju.

Njemačka turistička agencija Misir Sonnenlandreisen koja postoji od 1966. godine sa sjedištem u Essenu, u Hrvatskoj organizira putovanja u svrhu godišnjeg odmora. Dio poslovanja turističke agencije čini posredovanje s hotelskim i apartmanskim jedinicama širom jadranske obale, no većinu turističke ponude čine hoteli u središnjoj i južnoj Dalmaciji koji su u privatnom vlasništvu turističke agencije. Motiv za odabir teme ovog rada bio je odlazak autorice na stručnu praksu u njemačku turističku agenciju u Essen. Tijekom stručne prakse, uz usavršavanje njemačkog jezika, autorica je stjecala poslovne vještine rada u turističkoj agenciji, od komunikacije na njemačkom jeziku s klijentima, stupanja u kontakt telefonskim putem, promoviranja jadranske obale i Hrvatske, prodaje zrakoplovnih karata, rada u programu BEWOTEC s ciljem rezervacije turističkog smještaja do završne faze, tj. prodaje paket-aranžmana.

Metode prikupljanja informacija bile su: promatranje sa sudjelovanjem, analiza teksta i nestrukturirani intervjui sa zaposlenima i menadžmentom. Informacije koje su korištene za obradni prikaz su: metoda kompilacije te metoda analiza i sinteze. Svrha ovog rada je ukazati na mogućnost postizanja uspjeha u poslovanju i organizaciji samog posla te ukazati na važnost održavanja fokusa na poslovnom modelu.

Ovaj je rad kvalitativnog, izviđajnog i ograničenog karaktera. Rad je kvalitativnog karaktera zbog fokusa na pojedince i grupe, u ovom slučaju djelatnike i posao. Izviđajni se karakter očituje u provedenoj jednostavnoj izvidnici bez konačnog zaključka. Ograničenog je karaktera zbog ograničenja na jednoj specijaliziranoj turističkoj agenciji. Također, naglasak je na poboljšanju suradnje sa stranim turističkim poduzećima, strancima i stranim investitorima u svrhu boljitka hrvatskog turizma, lokalnih zajednica i turističkih destinacija kako bi što više napredovale i promovirale Hrvatsku u svijetu kao državu uspješnog turizma.

Rad sadrži četiri poglavlja koja teorijski i u praksi objašnjavaju poslovanje turističke agencije. Nakon uvodnog poglavlja slijedi poglavlje kojim počinje razrada teme koje obuhvaća upoznavanje s tematikom poslovanja i analizom utjecaja na poslovanje i poslovnu okolinu. Slijedi poglavlje u kojem se teorijski opisuje svih devet elemenata poslovnog modela, prikazuje kako to izgleda u turističkim agencijama te u praksi kod turističke agencije Misir Sonnenlandreisen. Nadalje dolazi poglavlje koje spominje inovacije turističke agencije Misir Sonnenlandreisen i preporuke za poboljšanje poslovanja.



## **2. MOGUĆNOST PRIMJENE PLATNA POSLOVNOG MODELA ZA ANALIZU POSLOVNIH MODELA TURISTIČKIH AGENCIJA**

Kompletna poslovna ideja ili određeno poslovanje od ideje do realizacije prolazi jedan turbulentan put. No poslovne pothvate moguće je provesti na mnogo različitih načina. Poduzetnici koji žele imati kvalitetno razrađen poslovni plan rade na poslovnom modelu te iste poslovne ideje. Izradom poslovnog modela može se pokazati kako određena ideja nije optimalna i ne može se relazirati, ali može se pokazati i kao najpotrebnija u tom trenutku. Turistička agencija predstavlja gospodarski subjekt zbog osnovne djelatnosti organiziranja turističkih putovanja i posredovanja u prodaji usluga vezanih za boravak i putovanja turista. Poslovi kojima se turistička agencija bavi ujedno su i usluge koje turistička agencija može pružiti. Najvažnije usluge turističkih agencija su usluge koje turističke agencije organiziraju, provode i prodaju u svoje ime i za svoj račun. To su usluge paket-aranžmana, izleta, turističkog transfera i turističke usluge u kongresnom turizmu (Trezner, 2019).

Naime usluge koje nudi turistička agencija različite su po vrsti posla te su podijeljene u pet osnovnih skupina poslova: posredovanje u području prijevoza putnika (rezervacije mjesta u prijevoznim sredstvima), posredovanje u pružanju ugostiteljskih usluga (rezervacija i prodaja usluge smještaja, prehrane i drugih ugostiteljskih usluga), organiziranje i provođenje turističkog aranžmana (organiziranje vlastitog proizvoda turističke agencije), posredovanje u pribavljanju ostalih usluga (pomoć u pribavljanju putnih isprava) te davanje informacija i savjeta klijentima (u usmenom ili pisanom obliku) (Čavlek i sur., 2011).

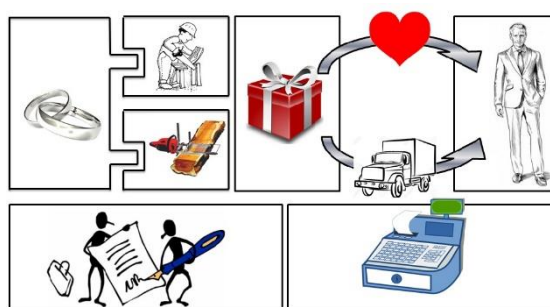
Zbog navedenih definiranih poslova, turistička agencija ima temeljne funkcije poput posredničke funkcije, informativno-savjetodavne funkcije, funkcije oglašavanja te organizatorske funkcije. Uz različite skupine poslova turističke agencije, postoje i vrste turističkih agencija (Čavlek i sur., 2011). Turističke agencije podijeljene su prema karakteru poslovanja na: emitivne agencije, receptivne turističke agencije i emitivno-receptivne turističke agencije. Emitivne agencije organiziraju i omogućuju realizaciju putovanja i boravka turista na domaćem ili inozemnom turističkom tržištu.

S druge strane, receptivne turističke agencije svoj posao obavljaju na receptivnom turističkom tržištu, a fokus je stavljen na organiziranje prihvaćanja te omogućavanje sadržajnog boravka turista u turističkoj destinaciji. Receptivnih turističkih agencija u

Hrvatskoj ima oko 450 te je činjenica da one prevladavaju (Čavlek i sur., 2011). Receptivne turističke agencije koje su u današnje vrijeme uspješne, transformiraju se u organizacijsko-destinacijski menadžment (engl. *Destination Management Company* – DMK) što bi značilo da preuzimaju ulogu organizatora sadržajnog boravka u destinacijama, a njihova je uloga unaprjeđenje turističke destinacije. Također, ovakve agencije podižu kvalitetu turističkog proizvoda određene destinacije i izravno utječu na povećanje atraktivnosti same destinacije. Emitivno-receptivne turističke agencije u svoje poslovanje pomiješaju od svake vrste po nekoliko stavaka (Čavlek i sur., 2011).

Poduzeća koja uvelike ovise o promjenama na tržištu, u svrhu neometanog provođenja poslovanja odlučuju se na razradu poslovnog modela kojeg čini devet sastavnih elemenata. Devet sastavnih elemenata poslovnog modela podijeljeno je na: segmente kupaca, ponude vrijednosti, kanale, odnose s kupcima, izvore prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i strukturu troškova (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kod utvrđivanja svakog elementa poslovnog modela prihvaća se njegov činitelj uspjeha kako bi se poslovni model mogao razjasniti. Poduzeće koje želi biti uspješno, prilikom sastavljanja poslovnog modela spretno mora baratati činjenicama pojedinih sastavnica modela kako bi ostalo fokusirano na ponudu vrijednosti koju nudi te željeni poslovni rezultat, tj. uspjeh (Osterwalder i Pigneur, 2014). Osmišljavanje i provođenje poslovnog modela odvija se u specifičnim okolinama koje iziskuju razumijevanje njih samih. Detaljnim razumijevanjem specifične okoline gradi se izdržljiv i konkurentan poslovni model. Na slici 2.1. prikazana je shema devet sastavnih elemenata poslovnog modela.

Slika 2.1. Devet sastavnih elemenata poslovnog modela



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Devet sastavnih elemenata na slici 2.1. prikazuje kako se elementi nadopunjuju. Analiziranje, pa čak i postupak skeniranja okoline, vrlo su važni zbog veće

nesigurnosti, razornih promjena na tržištima te rastuće kompleksnosti tržišta i ekonomije. Poznavanjem navedenih promjena u okolini, poslovni je model spreman funkcionirati u okolini koja je puna promjena (Osterwalder i Pigneur, 2014). Puno je lakše kada se može osmisliti poslovni model koji bi se u budućnosti koristio i bio uvijek u trendu. Sve ovisi o kriterijima za koje se smatra da bi u skorije vrijeme mogli biti aktualni poput mogućnosti rasta ili prihvatljivije razine rizika. U budućnosti, razvitkom određenih hipoteza koje se mogu koristiti kao pomoćni alat pri dizajniranju poslovnih modela olakšat će se njihovo stvaranje.

Uz devet sastavnih elemenata, još je nekoliko stavki potrebno procijeniti. Koja su kretanja u industriji, ključni trendovi, makroekonomske prilike i razvoj tržišnih prilika neke su od pretpostavki koje ulaze u dizajnerski prostor pri razvitku mogućih opcija budućih poslovnih modela. Procjenjivanjem poslovnog modela može se odrediti sadašnje stanje, tj. snage i slabosti koje su prisutne trenutno, ali i buduće stanje u kojem se predviđaju prilike i prijetnje s kojima se može susresti turistička agencija u svom poslovanju.

Navedene vrijedne informacije nudi SWOT analiza ili procjena poslovnog modela. Također, ona nudi pomoć u dizajniranju novih mogućnosti poslovnog modela koje turistička agencija može preuzeti. Preuzima odgovornost važnog dijela procesa dizajniranja prototipa poslovnog modela te daje realnu i najbolju predodžbu poslovnog modela koji se u konačnici može provesti u djelo (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Konkretno definiranje elemenata poslovnog modela ovisi o turističkoj agenciji i o tome za što je ona specijalizirana. Procjenjivanjem zadane potražnje na tržištu i raspoloživih resursa koji su prije potrebni, iznimno je bitno sastaviti elemente koji čine poslovni model. Važnost i smisao izrade poslovnog modela u turističkoj agenciji nalazimo u preciznom planiranju, definiranju, organizaciji i vođenju određenog procesa koji po završetku materijalizira specifične ključne vrijednosti same turističke agencije. Svaka turistička agencija ima svoje ključne vrijednosti koje same po sebi čine svaku od njih konkurentno sposobnom (Čorak i Trezner, 2014).

Uz pravilan postupak definiranja poslovnog modela turističke agencije utvrđuje se jedinstven način na koji se komparativne vrijednosti ili resurse može pretvarati u proizvode koji sadrže specifičnu dodanu vrijednost. To može značiti da dvije turističke agencije koje imaju posve različit poslovni model mogu koristiti iste resurse, ali na različiti način te na tržištu ponuditi proizvode s potpuno drugačijom specifičnom

vrijednošću za kupce (Čorak i Trezner, 2014). Prije svega agencija treba pomno proanalizirati svoje poduzeće. Na početku izrade poslovnog modela turistička agencija definira osobe, tj. tržišne niše koje će uistinu koristiti njezine usluge.

Nakon segmentiranja korisnika, turistička agencija u svom poslovnom modelu utvrđuje koju specifičnu vrijednost ili aktivnosti nudi tim istim korisnicima. Potom razvija model putem kojeg određena specifična vrijednost dolazi do tržišne niše. Taj model komuniciranja može se temeljiti na osobnom kontaktu ili automatiziranim mrežnim alatima (Čorak i Trezner, 2014). Također, uz komunikaciju važna je promocija i prodaja usluga te pitanje kamo usmjeriti komunikaciju.

Uspostavljanje i održavanje odnosa s korisnicima obavlja se preko pristupnih kanala poput osobnog pristupa, personalizirane usluge ili sudjelovanja korisnika u kreiranju usluga, a sve to bi značilo da je fokus na stvaranju velike privrženosti korisnika (Čorak i Trezner, 2014). Jedan od segmenata je glavni izvor prihoda gdje turistička agencija mora detaljno definirati kako hoće raditi, što znači odrediti želi li raditi u svoje ime za svoj račun ili u svoje ime za tuđi račun ili pak za tuđe ime i tuđi račun gdje je prihod u posredničkoj proviziji. Uz glavni prihod, turistička agencija može imati i dodatni prihod (mjenjačnice, prodaja suvenira) te jasno istaknuti cijene u korist prihoda. Poslovni model u turističkoj agenciji održiv je tek ako je osiguran ključni resurs poput ljudskog, fizičkog, intelektualnog ili financijskog (Čorak i Trezner, 2014). Uz to, osmišljavanje, organiziranje i provedba složenih turističkih proizvoda samo su neke od ključnih aktivnosti koje grade poslovni model turističke agencije.

Važan dio poslovnog modela turističke agencije su dobavljači koje agencija treba smatrati svojim partnerima. Uz hotelijere, restoratere, prijevoznike i ostale dobavljače, usluga turistička agencija stvara dodanu vrijednost (Čorak i Trezner, 2014).. Kod zaključenja poslovnog modela turističke agencije, pomna analiza rezultira konačnom strukturom troškova koje generiraju svi prethodno navedeni elementi. Strukturi troškova pristupa se racionalizacijom troškova koja može ugroziti kvalitetu usluge ili ponudom *premium* usluga. Turistička agencija mora voditi računa o izračunu točke pokrića koja ukazuje na to s kojim opsegom poslovnih aktivnosti turistička agencija može pokrivati svoje fiksne troškove (Čorak i Trezner, 2014).

### **3. ANALIZA ELEMENATA POSLOVNOG MODELA TURISTIČKE AGENCIJE MISIR SONNENLANDREISEN**

Ovo poglavlje podijeljeno je na devet potpoglavlja, a u svakom od njih provodi se detaljna analiza svih devet sastavnih dijelova poslovnog modela. Dijelove poslovnog modela čine: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva te struktura troškova. Nadalje, svaki se element pojedinačno proučava i teorijski se razrađuje čemu služi pojedini element poslovnog plana te kako reagira u vanjskoj okolini. Nakon teorijskog dijela, svako potpoglavlje u nastavku govori o tome kako određeni element izgleda u praksi. U praktičnom dijelu analiziraju se određeni elementi poslovnog modela proizašli iz poslovanja njemačke turističke agencije Misir Sonnenlandreisen.

#### **3.1. Segmenti kupaca**

Segmenti kupaca kao dio poslovnog modela predočavaju određene skupine ljudi ili organizacija koji se sami po sebi razlikuju jedni od drugih, no tvrtka ih sve želi obuhvatiti i jednako uslužiti. Središte svakog poslovnog modela su kupci pa tako poduzeća ne mogu bez svojih kupaca, a pogotovo ne bez onih koji im donose veliku zaradu (Osterwalder i Pigneur, 2014). Poduzeća svoje kupce, da bi što više i što bolje zadovoljile njihove potrebe, grupiraju u nekoliko različitih segmenata prema zajedničkim ponašanjima, potrebama i ostalim odlikama.

Poslovni je model tako sposoban za upravljanje većim ili manjim brojem velikih ili malih tržišnih segmenata. Da bi se znalo koje segmente žele zadovoljiti, a kojima se ne želi baviti, organizacija donosi vrlo svjesne i striktne odluke (Osterwalder i Pigneur, 2014). Jasnim razumijevanjem određenih potreba kupaca, može početi dizajniranje poslovnog modela.

Turistička agencija mora prije svega utvrditi kojoj skupini korisnika želi nuditi svoje usluge (Čorak i Trezner, 2014). Nakon toga može krenuti na ostale elemente. U središte segmentiranja kupaca mora staviti zadovoljavanje potreba korisnika. Također, mora nadmašiti korisnikova očekivanja od turističke agencije. Zbog toga postoji nekoliko različitih segmenata kupaca, a neki od njih su: masovno tržište, tržišna niša, međusobno odijeljeni segmenti, diverzificirani segmenti kupaca i višestране platforme (ili višestрана tržišta) (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Segmentiranjem kupaca turistička agencija Misir Sonnenlandreisen stavlja fokus na određenu skupinu ljudi. U njihovom je fokusu skupina starije populacije, koju čine najčešće umirovljenici koji su dugi niz godina vjerni turističkoj agenciji te putovanjima u Hrvatsku. Dotična populacija kreće se u rasponu od 50 do 80 godina, najčešće su visokoobrazovani te visoke platežne moći. Pripadaju *Baby Boomer* generaciji. Vole holističke destinacije i žele puno sadržaja u jednom putovanju. Nije im bitna cijena, nego sigurnost i zdravlje.

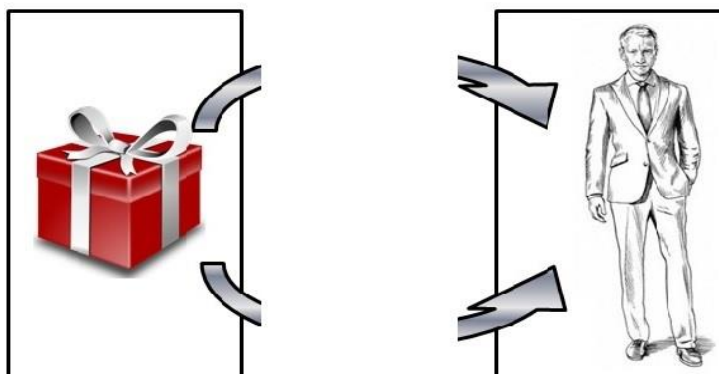
Agencija se ne opterećuje masovnim tržištem, nego cilja i uslužuje posebne, tj. specijalizirane segmente kupaca. Također, turistička agencija odlučila se na određenu populaciju te po karakteristikama i osobinama populacije dizajnira turističku ponudu te, dakako, ima jasno razumijevanje za određene potrebe tih istih kupaca jer poznaje sve njihove potrebe i navike.

Zastupljenost segmenata kupaca kod turističke agencije Misir Sonnenlandreisen pomiješana je s tržišnom nišom i međusobno odijeljenim segmentima. Provođenjem tržišne niše kao segmenta kupaca, agencija pridaje pažnju specijaliziranim i posebnim segmentima kupaca koji imaju posebne zahtjeve. S druge strane, određeni dio zastupa međusobno odijeljeni segment što podrazumijeva različite segmente kupaca s drugačijim potrebama i problemima.

### **3.2. Ponuda vrijednosti**

Ponuda vrijednosti, uz to što je element poslovnog modela, skup je proizvoda i usluga koji stvaraju neku vrijednost za određeni segment kupaca. Razlog zbog kojeg su kupci vjerni jednoj tvrtki, a ne drugoj upravo je ponuda vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Njezina je uloga rješavanje problema kupaca i zadovoljenje njihovih potreba. Ponuda vrijednosti kreira vrijednost za određeni segment kupaca, gdje dolazi do različitih kombinacija elemenata koji naposljetku zadovoljavaju potrebe tog segmenta (Osterwalder i Pigneur, 2014). Na slici 3.1. prikazano je kako se spaja ponuda vrijednosti s korisnikom.

Slika 3.1. Ponuda vrijednosti



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Kreiranjem ponude vrijednosti određenog proizvoda s ciljem zadovoljenja kupca, kao što je na slici 3.1., turističke agencije trebaju se fokusirati na stvaranje proizvoda s visokom dodanom vrijednošću. To znači da korisnik mora biti svjestan kakvu uslugu koristi u okviru složenog proizvoda koji turistička agencija nudi te da ne bi mogao postići to da sam posloži pojedine elemente (Čorak i Trezner, 2014). Također važno je da turistička agencija gradi vrijednost proizvoda kroz originalno pričanje priče i angažman, što na kraju vodi do izgradnje vlastitog brenda (Čorak i Trezner, 2014). Može se reći da vrijednosti mogu biti kvantitativne, kao npr. brzina usluge i cijena, ili kvalitativne, kao što su iskustvo kupaca i dizajn. Stvaranje vrijednosti za kupce podijeljeno je u nekoliko elemenata.

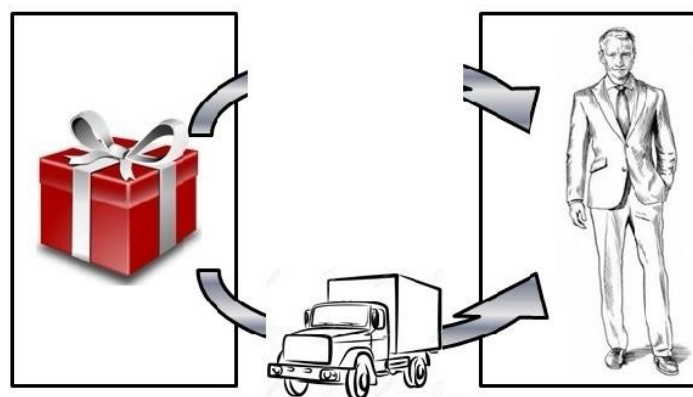
Upravo zbog navedene striktno segmentacije kupaca, pažljivo je razvijena ponuda vrijednosti. Agencija u punom smislu prati potrebe kupaca i stoji kod toga da ih u potpunosti zadovolji. Njihova ponuda sastoji se od izdvojenih skupina proizvoda i/ili usluga, no predstavlja većinom isto što se već nudi na tržištu, uz dozu inovacija iz tog razloga što je tehnologija sve razvijenija. To bi značilo da sagledavaju obje vrste vrijednosti, kvalitativne i kvantitativne. Uz dugogodišnji izgrađen posao, uslugu koja se prilagođava svim kupcima te cijenu koja u potpunosti pokrije posebno napravljenu uslugu, Misir Sonnenlandreisen agencija je koja ozbiljno prilagođava svoju ponudu odabranim kupcima. Kupci cjenovno nisu toliko osjetljivi te agencija drži određenu cijenu. Također, u prednosti je zbog toga što je tržišna niša usko definirana za proizvodno orijentiranu turističku agenciju.

### 3.3. Kanali

Kao dio poslovnog modela, kroz određene kanale tvrtka komunicira sa segmentima kupaca te im prilazi kako bi se ponuda vrijednosti isporučila. Prodajni kanali, komunikacija i distribucija sastavni su dio odnosa između kupaca i tvrtke (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kanali čine dodirnu točku s kupcima koji imaju važnu ulogu prilikom stvaranja iskustava koja kupci doživljavaju. Kanali nude određene funkcije poput: podizanja svjesnosti kod kupaca o tvrtkinim proizvodima i uslugama, pomoći pri procjenjivanju tvrtkine ponude vrijednosti kod kupaca, omogućavanja svojim kupcima kupovine proizvoda i usluga, isporučivanja ponude vrijednosti kupcima te korisničke potpore nakon kupnje proizvoda ili usluga (Osterwalder i Pigneur, 2014). Vlastiti kanali mogu biti izravni ili neizravni.

Primjer izravnog kanala je vlastito prodajno mjesto ili internetska stranica, dok je primjer neizravnog kanala maloprodajni lanac u tvrtkinu vlasništvu ili pod njezinom upravom. Izravni kanali omogućavaju višu zaradu, no skuplje ih je uspostaviti i zadržati. Zbog toga se uspostavlja rješenje koje stvara optimalan balans između različitih vrsta kanala implementiranih da stvore nenadmašivo iskustvo kod kupaca tijekom kupnje i korištenja, pa tako i maksimizaciju prihoda (Osterwalder i Pigneur, 2014). Na slici 3.2. prikaz je sheme kako između ponude vrijednosti i kupca stoji kanal.

Slika 3.2. Kanali



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Pristupnim kanalima izazvana je pozornost ciljane skupine kupaca, stvara se interes i percepcija vrijednosti ponude te daju savjeti o konzumaciji odabranih turističkih proizvoda (Trezner, 2019), što se može povezati sa slikom 3.2. Misir



Sonnenlandreisen u potpunosti posluje preko izravnog kanala. Naime, princip komunikacije s kupcima najčešće je u vlastitoj poslovnici turističke agencije.

Ako to nije u poslovnici turističke agencije jer kupci fizički ne mogu doći u poslovnicu, onda je preko telefona jer je to kupcima najjednostavnije. Turistička agencija ima razvijenu bogatu internetsku platformu, no još uvijek najbolje funkcioniraju na temelju osobne prodaje. Uz pomoć mrežnih platformi kupci saznaju za povoljnije ponude. U svojoj poslovnoj komunikaciji i distribuciji nemaju izražene partnerske kanale te trgovine partnera ili veleprodaje. Novi potencijalni kupci većinom dolaze preko već zadovoljnih kupaca, tzv. komunikacijskog kanala „od usta do usta“.

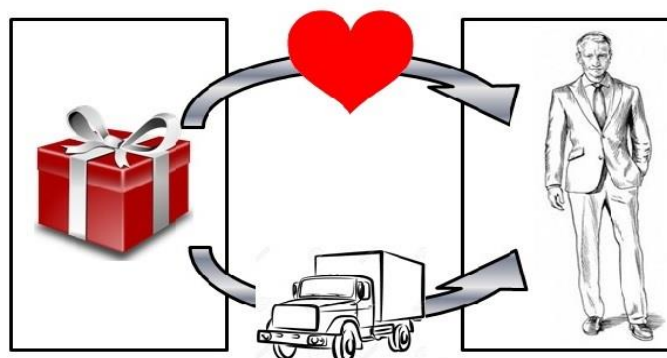
### **3.4. Odnosi s kupcima**

Odnos koji tvrtka uspostavlja s određenim segmentima kupaca opisuje element poslovnog modela koji se još naziva odnos s kupcima. Kako bi se uspostavila određena vrsta odnosa između tvrtke i kupaca, od tvrtke se iziskuje da jasno odredi odnos sa svakim od segmenata kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014). Odnosi se sami po sebi izuzetno razlikuju, što bi značilo da mogu biti u razmjeru od personaliziranih do iznimno automatiziranih. Primjer odnosa s kupcima je kada određena tvrtka u svoju poslovnu strategiju uvrsti ponudu koja je iznimno pogodna za njezine kupce i agresivno ih počinje osvajati.

Kada tržište dolazi do zasićenja, preusmjerava strategiju na zadržavanje svojih kupaca i povećava prosječne zarade po kupcu. Također, odnos s kupcima u velikoj se mjeri temelji na razlozima poput pribavljanja kupca, zadržavanja kupca te samog povećanja prodaje (engl. *Upselling*) (Osterwalder i Pigneur, 2014). Razlozi se mogu javljati u isto vrijeme u više oblika u odnosu na pojedini segment kupaca. Jednako tako, važan je činitelj izgradnja dugotrajnih odnosa s korisnicima.

Sjećanje kupca na ugodno i pozitivno iskustvo s putovanja dio je uspomene koja traje čitav život (Čorak i Trezner, 2014). Turističke agencije čiji su korisnici impresionirani ukupnim doživljajem i brigom koju im agencija posvećuje najčešće postaju prema agenciji lojalni. Sam čin doživljaja počinje kada kupci prikupljaju informacije o proizvodu i destinaciji, komunikacijom s djelatnicima agencije te se doživljaj nastavlja kroz realizaciju programa te povratak s putovanja (Čorak i Trezner, 2014). Na slici 3.3. prikazana je jasna shema kako vrijednost ponude dolazi preko kanala, ali i preko ljubaznog odnosa s kupcem.

Slika 3.3. Odnos s kupcima



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Što se tiče odnosa s kupcima, u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen oni su ponajviše personalizirani. Odnos je najčešće baziran na osobnom kontaktu, uz to podrazumijeva se i pružanje osobne pomoći agenta zaduženog za prodaju u turističkoj agenciji. Agencija posjeduje svoju internetsku stranicu koja nudi automatizirane usluge i gdje kupac ima pristup uslugama koje se nude. Odnos s kupcima agencija produbljuje uz mogućnost sukreacije gdje je potrošaču ponuđeno da napiše svoj osvrt na određene turističke usluge. Tim postupkom turistička agencija zajedničkim snagama s potrošačima usluga stvara vrijednosti, a kasnije to služi potencijalnim kupcima pri definiranju svojih potreba.

Turistička agencija Misir Sonnenlandreisen održava lojalnost kupaca tako što svojim dugogodišnjim kupcima zahvaljuje na lojanosti slanjem paketa hrvatskih proizvoda (kava, vegeta, vino, čokolada). Novim kupcima uz kupljeni turistički proizvod daruju mirisnu vrećicu s lavandom sa sloganom Hrvatske turističke zajednice – Hrvatska puna života (eng. *Croatia full of life*).

Također, Misir Sonnenlandreisen svake godine prisustvuje najvećem svjetskom turističkom sajmu, ITB Berlin, na kojem sudjeluje kao izlagač svojih turističkih proizvoda i usluga. Uz ITB Berlin koji je najveći sajam, Misir Sonnenlandreisen sudjeluje i u manjima poput turističkog sajma Reisen Hamburg. Često se organiziraju specijalizirane radionice i prezentacije s ciljem poticanja interesa za novim turističkim proizvodima.

### 3.5. Izvori prihoda

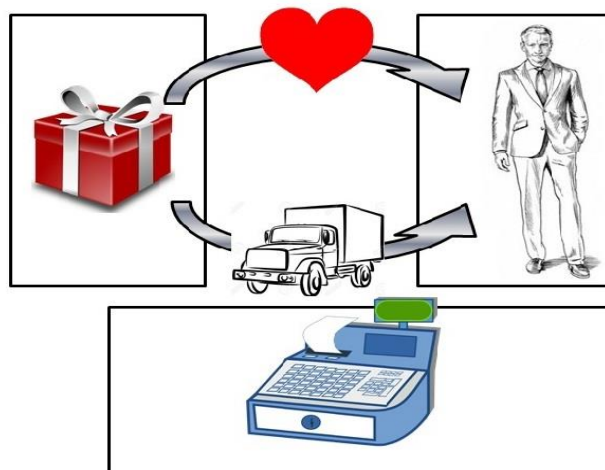
Novac koji tvrtka generira od svakoga segmenta kupaca (trošak se mora oduzeti od prihoda da bi se dobila zarada) još je poznat kao element poslovnog modela - izvori prihoda. Ako su kupci ti koji čine srce poslovnog modela, izvori prihoda sa sigurnošću su njegova arterija (Osterwalder i Pigneur, 2014). Velika zadaća svake tvrtke je odgovoriti na pitanje za koju je vrijednost svaki pojedini segment kupaca uistinu spreman platiti.

Turističke agencije, same po sebi kao trgovac na malo, posreduju u prodaji tuđih proizvoda i usluga na turističkom tržištu. No samim time turistička agencija na sebe ne preuzima rizik prodaje tuđih kapaciteta jer nema unaprijed zakupa usluge različitih nositelja, nego njihove usluge prodaju tek kada agencija ima kupca za određenu uslugu (Čavlek i sur., 2011). Međutim, izvor prihoda dijeli se na nekoliko primjera. Što se tiče stvaranja izvora prihoda, njih je nekolicina poput prodaje proizvoda, preplate, naknade za korištenje, posudbe/najma/lizinga, licenciranja, oglašavanja i naknade za brokerske djelatnosti/posredovanja (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Glavni izvor prihoda koji ima svaka turistička agencija je provizija, odnosno naknada koju dobiva agencija od pružatelja usluga čije usluge posreduje na tržištu (Čavlek i sur., 2011). Nadalje svaki izvor prihoda može biti na određen način izražen u različitim mehanizmima formiranja cijena. Način odabira određivanja cijene može stvoriti mnogo razlika u praksi kod ostvarivanja prihoda. Postoje dva glavna mehanizma formiranja cijena, fiksne cijene i promjenjive ili dinamične cijene (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Također kroz pregovore, aukcije ili ovisno o odnosu ponude i potražnje te trenutka u vrijeme prodaje može se cijenama dinamički upravljati (engl. *Yield Management*) (Čorak i Trezner, 2014). Slika 3.4. jasno prikazuje što je sve rezultat izvora prihoda. Uz različiti segment kupaca koji ovisi o svakoj turističkoj agenciji zasebno, ponudu vrijednosti koja je specijalizirana za pojedini segment kupaca, nadalje kroz kanale i odnos s kupcima dolazi se do ispravne procjene krajnjeg prihoda.

Slika 3.4. Izvor prihoda



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Najvažnije je da u analizi izvora prihoda postoji odgovarajuća percepcija ponuđene vrijednosti za cijenu koja je istaknuta (Čorak i Trezner, 2014). Izvorom prihoda ili novcem koji turistička agencija generira od svog segmenta kupaca, podrazumijeva se prodaja turističke usluge ili najam turističkog proizvoda. Misir Sonnenlandreisen za svoje turističke ponude ima fiksne cijene koje su istaknute u njihovom katalogu ili na internetskoj platformi, cijena ovisi o broju noćenja i o uslugama koje kupac želi dodatno uz ponudu. Zbog segmenta kupaca koji nije cjenovno osjetljiva skupina, agencija se odlučila za mehanizam formiranja cijena kao fiksne cijene što se kroz dugi niz godina ispostavilo kao dobro rješenje.

No ako je potražnja slaba ili turistička sezona loša, cijene se rijetko znaju sniziti. Misir Sonnenlandreisen posluje dugi niz godina što znači da je kroz sva poslovna razdoblja znao napraviti procjenu ukupnog volumena prihoda. Trošak koji agencija ima je održavanje vlastite imovine, što podrazumijeva njihove hotele i apartmane. Uz to plaćaju najam prostora, tj. objekta u kojem posluju kao turistička agencija.

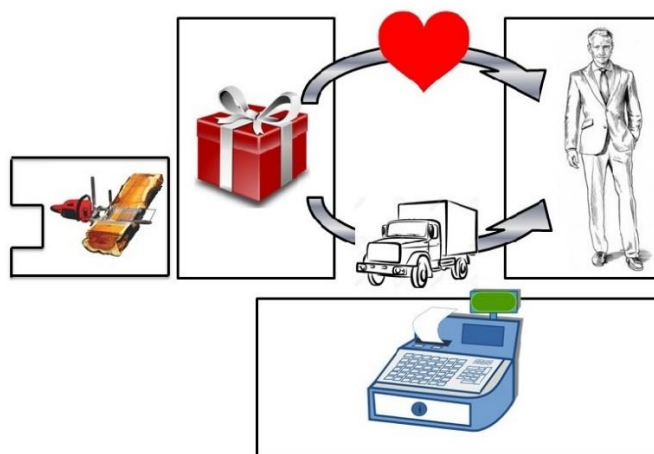
### 3.6. Ključni resursi

Dio poslovnog modela kao što su ključni resursi zahvaća imovinu koja je potrebna da bi poslovni model uspio te su zbog toga potrebni za svaki poslovni model. Temeljni resursi osiguravaju tvrtku u kreiranju i isporučivanju ponude vrijednosti, kako bi zahvatila određeno tržište i održala odnos sa segmentima kupaca i ostvarila svoje prihode. Ključni resursi podijeljeni su na fizičke, intelektualne, financijske i ljudske

(Osterwalder i Pigneur, 2014). Uz to još se dijele prema tome jesu li su vlastiti, posuđuje li ih tvrtka od drugih ili pribavlja kroz lizing ili kroz suradnju s ključnim partnerima. Fizička kategorija ključnih resursa zahvaća fizičku imovinu. U fizičku imovinu spadaju proizvodni pogoni, strojevi, zgrade, prodajna mjesta itd. (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Turističke agencije nalaze se u direktnom kontaktu s klijentima što znači da je lokacija poslovnog prostora za turističku agenciju iznimno bitna za uspjeh poslovanja (Čavlek i sur., 2011). Tvrtka koja resurse crpi od tehnološkog i proizvodnog znanja, robnih marki, patentnih i autorskih prava, baza podataka o kupcima i uspostavljanja partnerstva, ovisi o intelektualnim resursima koji su jedni od važnijih elementa poslovnog modela. Takvi resursi teško se stvaraju, ali kada se jednom stvore osobito su važni. Tvrtke koje se bave prodajom potrošačke robe, veliku važnost pridaju robnim markama u smislu ključnog resursa (Osterwalder i Pigneur, 2014). Gotovo svaka tvrtka ima potrebu za ljudskim resursima. Ljudski resursi sami po sebi iznimno su bitni u određenim poslovnim modelima. Ističe se da su ljudski resursi vrlo važni u kreativnoj industriji, kao i industrijama temeljenima na znanju. Određene tvrtke svoj poslovni model temelje na ljudskim resursima i u mnogočemu dolazi do izražaja to da su oni veliki oslonac tvrtki (Osterwalder i Pigneur, 2014). Slika 3.5. prikazuje ključne resurse kao mali dio cijelog procesa poslovanja.

Slika 3.5. Ključni resursi



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Kao što je prikazano na slici, ključni resursi mali su dio poslovnog modela, no vrlo kritičan. Bez dvojbe, po ljudskim resursima može se procijeniti kakva je uspješnost

turističke agencije (Čorak i Trezner, 2014). Misir Sonnenlandreisen temelji se na 4 prodajna agenta, uz voditelja računovodstva i financija. Agencija ima više zaposlenih djelatnika, no jedna ili dvije osobe znaju raditi više poslova te su zadužene za više skupina poslova poput menadžmenta i prodaje. Ovakvi slučajevi su u većini manjih turističkih agencija uobičajeni dio poslovanja. Turistička agencija ključne resurse, osobito ljudske resurse, smatra važnima te svoje zaposlenike često šalje na edukacije u području turizma, prodaje i stvaranja vrijednosti.

Turistička agencija Misir Sonnenlandreisen svake godine prisustvuje najvećem svjetskom turističkom sajmu ITB Berlin i turističkom sajmu Reisen Hamburg gdje djelatnici agencije prezentiraju određene turističke proizvode i usluge s ciljem promocije i krajnje prodaje. Uz prezentacije na turističkim sajmovima, zaposlenici turističke agencije Misir Sonnenlandreisen održavaju za svoje kupce specijalizirane prezentacije i radionice u svrhu boljeg upoznavanja Hrvatske, njezinih običaja i kulture. Rezultat prezentacija i radionica izvrstan je jer se kupci odluče za ponudu koju agencija nudi. Od fizičkih resursa Misir Sonnenlandreisen posjeduje hotel i apartmanske smještaje u Hrvatskoj, poslovnicu u Njemačkoj te nekoliko autobusa koji se koriste u svrhu organiziranja prijevoza.

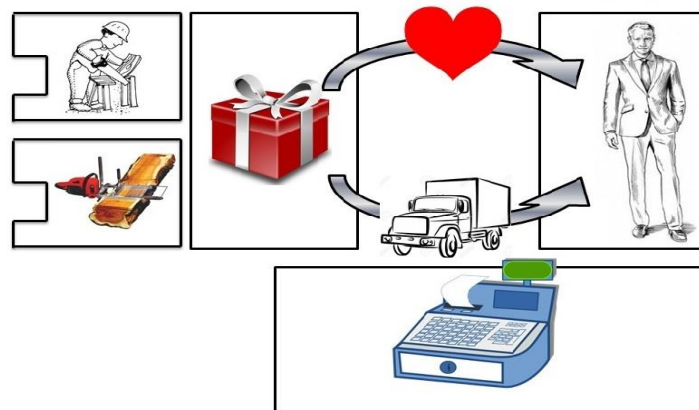
### **3.7. Ključne aktivnosti**

Pregled svih aktivnosti koje tvrtka mora ispuniti s ciljem uspješnosti poslovnog modela, te samim time tvori jedan od elemenata poslovnog modela, naziva se ključne aktivnosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Potpuni poslovni model sastavljen je od nekoliko ključnih aktivnosti te one najčešće predstavljaju radnje koje tvrtka poduzima s namjerom uspješnog poslovanja. Kao što je već spomenuto kod ključnih resursa, i ključne aktivnosti služe stvaranju i isporučivanju ponude vrijednosti, održavanju odnosa s kupcima, zahvaćanju tržišta i zarađivanju (Osterwalder i Pigneur, 2014). Poput resursa, aktivnosti variraju zavisno o vrsti određenog poslovnoga modela. Aktivnosti poput dizajniranja, izrade i isporuke proizvoda u velikim količinama i/ili osobite kvalitete, istodobno su i aktivnosti povezane s proizvodnjom (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Kod turističkih agencija aktivnosti vezane za provedbu turističkih aktivnosti i aktivnosti omogućavanja zadovoljenja potrebe turista nazivaju se ključne aktivnosti. Karakteristika turističkih proizvoda je to da pozornost usmjeravaju na stvaranje

očekivanja i percepcije isporučene vrijednosti koja treba nadmašiti očekivanja i upravljati nesukladnostima u pružanju usluga (Trezner, 2019). Na slici 3.6. prikazana je shema ključnih aktivnosti po Osterwalderu i Pigneuru u njihovom djelu *Stvaranje poslovnih modela*.

Slika 3.6. Ključne aktivnosti



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Slika 3.6. prikazuje ključne aktivnosti kao mali dio poslovnog modela, no isto kao što je i ključni resurs, vrlo bitan dio. U uspješnosti poslovnog modela veliku važnost imaju i ključne aktivnosti koje su u opisu poslovanja turističke agencije. Najvažnije radnje koje su ključ uspješnosti kreću od dizajniranja i formiranja turističke ponude, a nakon formiranja slijedi isporuka ponude vrijednosti do tržišta. Uz probijanje na turističkom tržištu, Misir Sonnenlandreisen održava odnos s kupcima uz komunikaciju te rješavanje problema ili nedoumica vezanih za proizvode i/ili usluge.

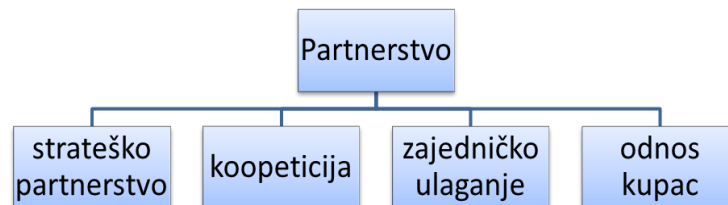
Jedna od ključnih aktivnosti je i konstantna promocija te je uvijek bitan dobar marketing s kojim se turistička agencija probija na tržištu. Turistička agencija Misir Sonnenlandreisen odaziva se svim turističkim sajmovima u Njemačkoj, aktivni su na internetskim društvenim mrežama poput Facebooka i Instagrama te svake godine obnavljaju svoj katalog s ponudom gdje rade na određenim inovacijama u ponudi.

### 3.8. Ključna partnerstva

Uz to što su element poslovnog modela, ključna partnerstva bave se opisivanjem mreže dobavljača i partnera kako bi omogućila nesmetani rad poslovnog modela. U procesu sklapanja partnerstva iz različitih razloga, mnoge tvrtke na partnerskim odnosima temelje svoje poslovne modele (Osterwalder i Pigneur, 2014). Pomoću

stvaranja saveza među tvrtkama, stvaraju se optimalni poslovni modeli, smanjuju se rizici ili prikupljaju resursi koji im nisu dostupni (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kod ključnih partnerstva razlikuju se četiri vrste partnerstva. Na slici 3.7. prikazano je kako su četiri vrste partnerstva podijeljene.

Slika 3.7. Podjela partnerstva



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Kod svih vrsta partnerstva razlikuje se i određena motivacija za njihovo stvaranje. Optimizacija i ekonomija veličine tvori osnovni oblik partnerstva, no prvenstveno se radi o odnosu između kupca i dobavljača koji potražuje osiguranje optimalnog korištenja resursa i aktivnosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Kao motivacija služi i pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti zbog toga što mali broj poduzeća ima potpuno sve potrebne resurse ili zna obavljati sve aktivnosti koje su važne za njihov uspješan poslovni model (Osterwalder i Pigneur, 2014). Procesom pribavljanja resursa i unajmljivanja tuđih aktivnosti i s ciljem proširenja svojih mogućnosti, tvrtke se oslanjaju na druge tvrtke koje su specijalizirane i koje im mogu ponuditi određene resurse ili u zamjenu za njih obaviti određene aktivnosti. Glavni motiv ovakvog tipa motivacije može biti potreba da se dođe do poslovnih znanja, pronađe put do kupaca ili licencija (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Misir Sonnenlandreisen održava partnerske odnose između turističke agencije i lokalne zajednice, gdje one međusobno nisu konkurenti. Ti odnosi još se nazivaju i strateška partnerstva i temelj su poslovanja turističke agencije. To uključuje i smanjivanje rizika i nesigurnosti od poslovanja na tržištu gdje vlada velika konkurencija, pogotovo u djelatnosti kao što je turizam. Njegujući dobre odnose s lokalnom zajednicom, u trenucima kada turistička agencija ima deficit određenih resursa, ona se oslanja na druge koji te resurse mogu ponuditi. Misir Sonnenlandreisen u destinacijama gdje posjeduje svoje smještajne objekte, hotele, najčešće zapošljava



lokalno stanovništvo. Također posluje s prijevoznicima u interesu sigurnog transporta turista u destinaciji ili iz zračne luke u destinaciju. Time ona privremeno unajmljuje tuđe resurse. Nakon dizajniranja vrijednosti, njihove isporuke, očuvanja odnosa s kupcima i naplaćivanja prihoda od kupaca, stvaraju se troškovi koji su rezultat izvedbe poslovnog modela.

### 3.9. Struktura troškova

Kao rezultat svih troškova realizacije poslovnoga modela nastaje struktura troškova. Struktura troškova prikazuje kako su nastali svi najvažniji troškovi tijekom poslovanja prema određenom poslovnom modelu (Osterwalder i Pigneur, 2014). Što stvara određene troškove? Određene troškove stvara isporuka vrijednosti i sam postupak kreiranja vrijednosti, održavanje odnosa s kupcima te sam postupak naplaćivanja prihoda. Pri tome vrlo je bitno prije definirati ključne resurse, ključne aktivnosti i ključna partnerstva te nakon toga dolazi do mogućnosti izračunavanja troškova (Osterwalder i Pigneur, 2014). Određeni poslovni modeli temelje se upravo na tome da zavise o različitim načinima i visinama stvaranja troškova u odnosu na ostale. Primjer su niskobudžetne aviokompanije koje su sagradile svoj poslovni model na različitoj strukturi troškova te također poslovanju koje je utemeljeno na uklanjanju svih nepotrebnih troškova, kako bi stvorile osnovnu ponudu vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2014). Na slici 3.8. slijedi podjela svojstava troškova.

Slika 3.8. Podjela svojstava troškova



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Uz fiksne troškove vezano je isplaćivanje plaća, plaćanje najma te trošak proizvodnje. Turistička agencija treba imati fokus generiranja troškova na one robe i usluge koji

donose maksimalnu vrijednost za najmanji novčani iznos (Čorak i Trezner, 2014). S druge strane varijabilni troškovi rastu s količinom proizvedene robe ili, u ovom slučaju, pružene usluge. Ekonomija razmjera fokusirana je na rast opsega proizvodnje što znači da smanjuje trošak poslovanja, dok ekonomija dosega, tj. područja, ima manje troškove kao rezultat primjene istovjetnih metoda na različitim područjima djelovanja (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Struktura troškova u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen temelji se na tome da se prednost pridaje stvaranju vrijednosti, što uključuje visoku vrijednost i potpunu personalizaciju usluge. Misir Sonnenlandreisen, kao relativno malo i usko specijalizirano poduzeće, svoje troškove definira po strukturi troškova i visini troškova. Također, pod strukturu troškova ubrajamo fiksne troškove koji su plaće zaposlenika, najam prostora, trošak proizvodnih usluga te marketinška aktivnost. Nadalje, varijabilne troškove najčešće ima isključivo od travnja do listopada, kada je povećanje pružanja usluga koje turistička agencija nudi u svojim smještajnim objektima.

## **4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE POSLOVNOG MODELA**

Ovo poglavlje podijeljeno je na tri potpoglavlja koja se dotiču promjena, inovacija i preporuka u poslovanju. Opisane su promjene u poslovanju kojima turistička agencija treba znati upravljati, njihove podjele, intenzitet te promjene poslovanja u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen. Nakon promjena kod poslovanja slijede inovacije gdje se iznosi zašto su inovacije toliko bitne u turizmu i kakve su inovacije prisutne u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen. Na kraju su preporuke autorice čiji je cilj poboljšanje poslovanja, a upućene su turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen nakon odrađene stručne prakse u agenciji.

### **4.1. Upravljanje promjenama**

Zbog novih tržišnih trendova mijenjaju se određene navike, potrebe i zahtjevi potencijalnih kupaca, stvara se potražnja za novim vrstama usluga i proizvoda te je nužno i učinkovito upravljanje promjenama poslovnog modela. Ako je tržišna situacija nepredvidiva, iziskuje se konstantno prilagođavanje promjenama tržišnih trendova i učenje u korak s trendovima (Čorak i Trezner, 2014). Upravljanje promjenama zapravo je i vođenje poduzeća kroz taj proces. Sav ovaj postupak i proces moguće je i ignorirati. Postoji mogućnost prepuštanja pritisku promjena iz okruženja što izaziva slijed međusobno nepovezanih i nekoordiniranih adaptacija na situaciju koja predstoji u budućnosti (Čorak i Trezner, 2014).

Nadalje te iste promjene mogu biti različitog intenziteta i brzine, što bi značilo da postoji i više vrsta promjena. Neke od njih su: radikalne promjene koje su iznimno brze i tijekom poslovanja mijenjaju iz korijena; uravnotežane promjene su one manjeg intenziteta i stresa te obuhvaćaju veći dio poduzeća uz duže razdoblje trajanja; evolucijske promjene nose sa sobom postupne promjene, ali imaju najmanji obuhvat i traju najdulje (Čorak i Trezner, 2014). Da bi se pravilno odradio proces promjena u poslovanju poduzeća, treba se pridržavati koraka. Proces počinje time da poduzeće ima osjećaj za pokretanje nužnih promjena koje su potrebne te motivirajuću i fokusiranu komunikaciju koja vodi prema cilju, tj. promjenama. Bez ovog koraka kao koraka s kojim sve počinje, ni jedna promjena ne može se dogoditi (Čorak i Trezner, 2014).

Uz osjećaj hitnosti, važno se okružiti snažnom koalicijom koja ima ključne dionike spremne prihvatiti promjene, stoga se kao drugi korak podrazumijeva jaka radna okolina. Ako je radna okolina uvjerena u boljitak poduzeća s promjenama, ponijet će ju ozračje i uzet će zamah koji traje tijekom promjena (Čorak i Trezner, 2014). Postupak diversifikacije, kao jedan dio procesa promjena u poslovanju, koristi se iznimno kada se osvaja novo tržište i/ili pokušava racionalno koristiti neki resurs. Diversifikacija se javlja u više oblika, a neki od njih su: vodoravna, okomita, koncentrična, heterogena i korporativna. Ako bi došlo do restrukturiranja kao poslovne promjene poduzeća, točnije turističke agencije, koristila bi se vodoravna diversifikacija. Restrukturiranje kao proces treba pomno isplanirati i pratiti prikupljanjem određenih povratnih informacija te na temelju njih provoditi akcije (Čorak i Trezner, 2014).

Njemačka turistička agencija Misir Sonnenlandreisen postoji od 1966. godine, što daje predodžbu da je poslovanje i cijeli posao u agenciji većinom uhodan te da je skupina potrošača dobro poznata. Segmentacijom kupaca uvidjevši da joj starija populacija donosi veliku zaradu, turistička agencija Misir Sonnenlandreisen većinu svojih ponuda izričito prilagođava skupini starijih ljudi, tj. umirovljenicima. Kao primjer toga, agencija nudi raznovrsna wellness putovanja i ponude u svrhu odmora i rehabilitacije ili pasivnih putovanja, tj. pasivnog provođenja odmora, što bi značilo da je temelj ponude samo kupanje i sunčanje. Ponuda vrijednosti koju ova agencija nudi je dokaz da su turistički potrošači vjerni samo njihovoj turističkoj ponudi dugi niz godina zbog toga što se uvijek vraćaju istoj turističkoj ponudi.

Misir Sonnenlandreisen prilagođava se također svojoj određenoj segmentaciji kupaca tako što pažljivo preko izravnih kanala osobne prodaje dopire do kupaca. Starija se populacija primjerice većinom slabo koristi ili uopće ne koristi internetom i ako dolazi do ažuriranja turističkih ponuda koje su vidljive na internetskim platformama, starijoj populaciji šalju se poštom nove i ažurirane turističke ponude. Zaposlenici agencije najčešće znaju o kojim se kupcima ovdje radi te se trude da isti budu zadovoljni komunikacijom.

## **4.2. Inovativno poslovanje**

Turizam kao sustav vrlo je složen te se zato inovacije u turizmu mogu smatrati složenijima nego u nekim drugim sektorima. Inovacija, sama po sebi, u turizmu treba povećati vrijednost turističkog proizvoda, kao i doživljaja kod turista. Inovacije se

najčešće koriste kako bi naznačile male prilagodbe postojećih proizvoda i usluga. Kod inovacija u području turističkih agencija najviše su zaslužni poduzetnici ili voditelji turističke agencije koji svojim konceptom poslovanja koji je baziran na ekonomiji razmjera i povećanom opsegu pronalaze načine kako napraviti ponudu da cjenovno odgovara većem broju potrošača. Iskusniji turisti nisu skloni destinacijama čiji su proizvodi dostigli fazu zrelosti, kao ni destinacijama koje ne nude dobar "omjer vrijednosti za novac".

Zbog toga turističke agencije nude proizvode koji odgovaraju različitim i višestrukim karakteristikama i očekivanjima turista, što znači da pružaju jedinstven doživljaj (Čavlek i sur., 2010). Turističke agencije postale su nezamjenjiv subjekt turističkog sustava, kako u svijetu tako i kod nas. Tehnološke inovacije mogu biti glavna prijetnja turističkim agencijama na tržištu, no potrebno je istaknuti kako turističke agencije još uvijek imaju dominantan kanal distribucije usluga u turizmu. Svakodnevnim prilagođavanjem novonastalim uvjetima na tržištu, turističke agencije i dalje su najorganiziraniji uslužni sustav kreiran za pružanje najpogodnijeg pristupa do klijenata izvan lokacije gdje se usluga pruža i konzumira. Broj turističkih agencija smanjuje se, ali propadaju loše agencije kao i loši online sustavi (Čavlek i sur., 2011).

Mali broj specijaliziranih turističkih agencija koje se ponudom usluga prilagođavaju specifičnim posebnostima, željama i zahtjevima klijenata te koje imaju fleksibilnost u proizvodnom procesu, visokoprofesionalno osoblje, nemaju skuplje usluge od online prodaje (Čavlek i sur., 2011). Svim posrednicima na turističkom tržištu internet je postao prijetnja jer nudi jednostavne proizvode i usluge koji se lako distribuiraju prodajom pojedinačnih usluga ili jednostavnih paket-aranžmana. Naime slabost svih turističkih agencija je upravo u strahu od korištenja nove tehnologije te nedovoljno stručnom osoblju. S jedne strane internet ima niz prednosti poput stalne dostupnosti, kraćeg puta do informacija, sigurnosti i cjenovne pogodnosti (Čavlek i sur., 2011).

S druge strane turističke su agencije specijalizirane za određeno područje turističkih putovanja, što internet ne može nadići (Čavlek i sur., 2011). To je dovelo do zaključka da turističke agencije trebaju koristiti sve prednosti koje im se nude vezano uz tehnologiju jer isključivo nova tehnologija pruža priliku i omogućuje da informacije koje daju klijentima budu brže, točnije i iscrpnije, s cjelokupnom uslugom na profesionalnijoj razini. Turističke agencije moraju prihvatiti novu tehnologiju kao partnera u uspješnijem poslovanju koje pruža određenu razinu kvalitete (Čavlek i sur., 2011).

No cijeli tim koji radi u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen pomno smišlja nove paket-aranžmane pa je tako smislio na kraju ljetne sezone branje, tj. berbu mandarina na odabranoj lokaciji, a to je dolina rijeke Neretve. Nijemce, kao skupinu segmentiranih kupaca, ovaj paket-aranžman iznimno je oduševio. Kanal preko kojeg tvrtka komunicira sa svojim potencijalnim potrošačima je dakako osobna prodaja, ali i napredna internetska prodaja gdje se potrošačima nudi cijeli spektar turističke ponude koju turistička agencija nudi. Agencija je napravila jednu inovaciju vezanu uz samoposluživanje. U svojem godišnjem katalogu za 2020. godinu stavili su pokraj turističke ponude QR kodove koji bi, kada bi se učitali adekvatnom aplikacijom na mobitelu, pokazali točnu cijenu ponude po danima prema želji potrošača. Ova inovacija izuzetno je moderna, no vraćajući se na početak segmentiranja kupaca gdje kupci spadaju u stariju grupu ljudi, možda ova inovacija neće biti toliko korisna.

S druge strane, u ovakvoj situaciji turistička agencija inovacijama pribavlja nove kupce, mlađu skupinu ljudi spretniju s tehnologijom, te ih modernim pristupom želi zadržati. Razvijanje turističkih destinacija tehnološkim putem, prvenstveno se odnosi na internetsko poslovanje ove djelatnosti, a naglašava se činjenica da postoji mogućnost rezerviranja određene usluge i dobivanje informacija o ponudi turističkog aranžmana koju turistička agencija ima u ponudi. Ovakav način komunikacije samo je prednost i turistima i turističkim agencijama. Olakšavanje dolazaka do željene usluge puno znači turistima, a turističkoj agenciji uvelike ubrzava poslovanje.

Ovaj način poslovanja turističke agencije pomaže brzo doći do informacija o turističkoj destinaciji koju turistička agencija želi uključiti u svoju turističku ponudu. Međutim inovacija koja je povezana s tehnologijom može imati i svoje nedostatke, najistaknutiji u svemu tome je manjak potrebe potencijalnog kupca za izravnom komunikacijom jer preko tehnologije sve ide brže i jednostavnije, a u korist je objema stranama (kupac i turistička agencija). Također, putem internetske i tehnološke platforme dolazi do pada zaposlenosti i krajnjeg propadanja turističkih agencija.

### **4.3. Preporuka za poboljšanje poslovnog modela**

Turistička agencija Misir Sonnenlandreisen, kao i svaka turistička agencija, pretežno ovisi o ljudskim resursima zbog distribucije, osobne prodaje te komunikacije s klijentima. Ljudski resursi, točnije zaposlenici turističke agencije, trebali bi poraditi na kvaliteti radnog mjesta jer upravo zaposlenici sa svojim znanjem i vještinama dižu

poslovanje jedne uspješne turističke agencije. To bi značilo uvođenje nekih promjena kod radnog vremena, poput dvokratnog radnog vremena ili rada od kuće (engl. *Homeoffice*) u određene dane. Uz to gotovo svi zaposlenici imaju obitelj i djecu te se često moraju prilagoditi obiteljskim obavezama. Krajnji rezultat je smanjenje troškova jer agencija ne bi morala plaćati puni najam poslovnice.

Provođenje poslovnih sastanaka s dobavljačima, klijentima ili suradnicima, bez obzira na to jesu li zaposlenici u poslovnici fizički prisutni ili su kod kuće, moglo bi se održavati putem adekvatnih aplikacija. Nadalje poslovna atmosfera među kolegama u turističkoj agenciji Misir Sonnenlandreisen je odlična. No ako zaposlenici imaju izvrsne rezultate na kraju godine, direktor ih treba nagraditi što je na kraju i nagrada i motivacija za daljnji rad.

Zaposlenici su aktivni i sudjeluju na svim turističkim sajmovima, specijaliziranim prezentacijama i radionicama. Preporuka za poboljšanje odnosa između zaposlenika i direktora je to da direktor treba nagraditi svoje zaposlenike određenim domjenkom ili *teambuildingom*. To bi bila prilika da se poslovni suradnici međusobno bolje upoznaju, opuste i stvore lijepe uspomene koje bi ih iz godine u godinu opet motivirale za rad koji bi se na kraju isplatio.

Uz ljudske resurse, promocija i digitalni marketing u današnje vrijeme vrlo su bitan faktor za uspješnost u poslovanju. Kako se troškovi ne bi morali povećavati, uz izradu brošura, kataloga ili letaka, digitalni marketing izvrstan je alat kojeg bi Misir Sonnenlandreisen mogao iskoristiti u svoju korist kao inovaciju u poslovanju. Digitalni marketing omogućio bi jasan uvid u povrat uloženog novca i opravdanost troškova već kod prvog ulaganja.

Pri tome budućnost leži u ulaganju u sadržajni marketing, *e-mail* marketing, oglašavanja na društvenim mrežama i pretraživačima. Primarni cilj digitalnog marketinga u agenciji Misir Sonnenlandreisen bio bi povećanje vrijednosti i prodaje te dalje povećanje broja posjeta na internetskoj stranici, povećanje angažmana klijenata, komunikacija i pravovaljano informiranje potencijalnih i sadašnjih klijenata te optimizacija oglašavanja. Misir Sonnenlandreisen kao svoj logo koristi jedan zastarjeli i konzervativan tip loga. Slika 4.1. prikazuje logo turističke agencije Misir Sonnenlandreisen.

Slika 4.1. Logo turističke agencije Misir Sonnenlandreisen



Izvor: <https://www.kroatien-misir.de/> (25.09.2020)

Pomoću digitalnog marketinga, logo Misir Sonnenlandreisen bi se redizajnirao te postao moderniji i privlačniji svim dobnim skupinama, što znači da bi se segment kupaca proširio.



## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada bila je analiza poslovnog modela njemačke turističke agencije specijalizirane za putovanja u Hrvatsku. Analiza poslovnog modela turističke agencije Misir Sonnenlandreisen rađena je po platnu poslovnog modela (Osterwaldera i Pigneur, 2014). Zadatak je prikazati mogućnost primjene platna poslovnog modela za analizu poslovnog modela turističke agencije. Turistička agencija posjeduje funkcije posredništva, informiranja i savjetovanja, oglašavanja te organizacije.

Poslovni model sastavljen je od: segmenta kupaca, ponude vrijednosti, kanala, odnosa s kupcima, izvora prihoda, ključnih resursa, ključnih aktivnosti, ključnih partnerstva i strukture troškova. Platno poslovnog modela vrlo je bitno kod poslovanja u turističkoj agenciji zbog pravilnog definiranja sastavnih dijelova modela.

Analiziranjem svih devet sastavnih elemenata poslovnog modela, s teorijske i praktične strane, moguće je definirati zaključke i preporuke sa svrhom i ciljem poboljšanja poslovnog modela turističke agencije Misir Sonnenlandreisen. To je upravljanje promjenama kod turističke agencije i općenito u poslovanju s promjenama u turističkoj agenciji. Promjena je sagledana kao pozitivna situacija u poduzeću jer rezultira uspješnijim poslovanjem.

Nadalje preporučeno je inovativno poslovanje u poslovanju turističkih agencija s ciljem unaprjeđenja poslovnice i poslovanja. Inovativno poslovanje trebalo bi se ponajviše istaknuti na modernim internetskim platformama. Na kraju su prikazane i preporuke u svrhu poboljšanja poslovnog modela turističke agencije Misir Sonnenlandreisen, gdje su istaknuti elementi ljudskog resursa i kanala distribucije povezanog s digitalnim marketingom. Element ljudskih resursa obrazložen je u svjetlu modernog pristupa direktora prema svojim zaposlenicima, dok je digitalni marketing razrađen kao inovativna ideja za bolju i isplativiju promociju.

Sam proces razvoja u turističkim agencijama danas je usmjeren na razvoj turističkih agencija putem komunikacije i informacijske tehnologije. Vrlo je bitno da turističke agencije svoj način poslovanja prilagode postojećim trendovima zbog razvoja svog poslovanja. Tako bi imale veći utjecaj na turističku destinaciju, no i na sam razvoj turističke destinacije.

Uz hrvatski turizam, pozitivan rast očekuje i lokalna zajednica i turistička destinacija koja surađuje s određenom turističkom agencijom. Također, pomnim definiranjem,

analiziranjem i opisivanjem poslovnog modela turističke agencije Misir Sonnenlandreisen u praksi, daju se smjernice kojima se mogu koristiti druge turističke agencije u početku svog poslovanja i koje mogu uzeti kao dobar savjet i pomoću kojih se može poboljšati vlastiti poslovni model što rezultira uspješnim poslovanjem. Za daljnje istraživanje na predmetnu ili sličnu temu moguće je preporučiti istraživanje u stranim turističkim agencijama na temu zadovoljstva turističke ponude Hrvatske kao turističke države.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Čavlek, N., Bartoluci, M. (...) i suradnici (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Čorak, S. i Trezner, Ž. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
3. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela : priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Trezner, Ž. (2019). *Odgovorno poduzetništvo u suvremenom turizmu: Priručnik za razvoj novih turističkih proizvoda i pokretanje poduzetničkog pothvata*. Solin: Grad Solin.

### Članci:

1. Čavlek, N., Matečić, I. i Ferjanić Hodak, D. (2010). Pokretači inovacija u turizmu: Neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 22(2), 2-10.
2. Trezner, Ž. (2019). Najvažnije usluge turističkih agencija. *UHPA stručna revija*, 9, 67-75.

# POPIS SLIKA

## SLIKE:

Slika 2.1. Devet sastavnih elemenata poslovnog modela .....	4
Slika 3.1. Ponuda vrijednosti .....	9
Slika 3.2. Kanali .....	10
Slika 3.3. Odnos s kupcima .....	12
Slika 3.4. Izvor prihoda .....	14
Slika 3.5. Ključni resursi .....	15
Slika 3.6. Ključne aktivnosti .....	17
Slika 3.7. Podjela partnerstva .....	18
Slika 3.8. Podjela svojstava troškova .....	19
Slika 4.1. Logo turističke agencije Misir Sonnenlandreisen .....	26