

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKIH TOPLICA

Grgić, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:424992>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

IVANA GRGIĆ

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKIH
TOPLICA
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKIH
TOPLICA
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Strateški menadžment

Mentor:
mr.sc. Neven Garača, v. pred.

Student:
Ivana Grgić, bacc.oec.

VIROVITICA, 2021.

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta - Smjer: Destinacijski menadžment

Obrazac 1b

ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Studentica: Grgić Ivana

JMBAG: 0307011508

Imenovani mentor: mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Naslov rada:

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKIH TOPLICA

Puni tekst zadatka diplomskog rada:

Prikupiti i proučiti relevantnu znanstveno-stručnu literaturu (knjige, časopise, zbornike, www izvore). Definirati strateški menadžment i ukratko opisati proces strateškog menadžmenta. Definirati analizu okoline i opisati svrhu, zadatak i ulogu analize okoline. Dodatno obraditi strukturu i vrste okoline kao i odabrane metode i tehnike analize okoline. Sve prethodno prikazati na konkretnom primjeru analize okoline turističke destinacije Daruvarskih toplica.

Datum uručenja zadatka studentu 20.4.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 26.5.2021.

Dostaviti: 1. Studentu/ici

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKIH TOPLICA

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT OF THE TOURIST DESTINATION DARUVARSKE TOPLICE

SAŽETAK – Da bi se shvatilo značenje strateškoga menadžmenta potrebno je znati na što se odnose ključne riječi, a to su – strategija i menadžment. U ovom slučaju strategija se može definirati kao način djelovanja organizacije, dok se menadžment može definirati kao proces transformacije inputa u outpute. Strateški menadžment može se shvaćati kao proces odluka i aktivnosti, način vođenja organizacije te usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije koja ima za cilj ostvariti održivu konkurentsku prednost. Strateški menadžment je proces koji se provodi u pet etapa ili koraka, a to su: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije, a između svake od ovih stavki nalazi se povratna veza. Analiza okoline je prva stavka u procesu strateškog menadžmenta i ona se odnosi na analiziranje interne i eksterne okoline poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća, a dijeli se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka, a internu svi faktori unutar poduzeća na koje menadžment može utjecati. Za primjer iz neposrednog poslovnog okruženja izvršena je analiza okoline Daruvarskih toplica. Analiza okoline radi se pomoću odabranih alata strateškog menadžmenta, a za cilj ima razumijevanje poslovne situacije toplica u svezi s ostvarivanjem konkurentске prednosti poduzeća na tržištu zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, ali i u Europi.

Ključne riječi: strategija, menadžment, analiza okoline, Daruvarske toplice

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. DEFINIRANJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA	2
2.1. Proces strateškog menadžmenta	4
3. ANALIZA OKOLINE.....	8
3.1. Struktura i vrste okoline.....	9
3.1.1. Eksterna okolina.....	9
3.1.2. Interna okolina	12
3.2. Metode i tehnike analize okoline.....	13
3.2.1. Metode analize opće ili socijalne okoline	13
3.2.2. Metode analize poslovne okoline.....	14
3.2.3. Metode analize unutarnje okoline	15
3.2.4. Integriranje analize unutarnje i vanjske okoline	17
3.3. Svrha, zadatak i uloga analize okoline	18
4. TURISTIČKA DESTINACIJA DARUVARSKE TOPLICE	20
4.1. Misija i vizija daruvarskih toplica	22
5. ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKE TOPLICE	23
5.1. Analiza eksterne okoline.....	23
5.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline Daruvarskih toplica	23
5.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka	26
5.2. Analiza interne okoline.....	28
5.2.1. Podatci o poslovanju	29
5.2.2. Organizacijska struktura	30
5.3. Integrirana analiza interne i eksterne okoline.....	32
6. ZAKLJUČAK.....	35
7. LITERATURA.....	37

1. UVOD

Strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe. Strateški menadžment provodi se u pet glavnih etapa - analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije. Važno je istaknuti da proces strateškog menadžmenta nikad ne završava. Prva etapa strateškog menadžmenta jest analiza okoline čija je svrha identificiranje elemenata okoline koji će određivati budućnost poduzeća te koja će biti prvi korak kod donošenja strategije. Okolinu dijelimo na internu i eksternu okolinu poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta, već im se poduzeće mora prilagoditi. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori koji su unutar poduzeća i na njih menadžment može utjecati. U internu okolinu spadaju organizacijska struktura, kultura i resursi.

Problematika rada odnosi se na primjeru analize okoline turističke destinacije Daruvarskih toplica. Cilj rada je odabranim alatima dobiti podatke o internoj i eksternoj okolini poduzeća kako bi se razumjela poslovna situacija unutar i izvan poduzeća. Za izradu diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Analiza Daruvarskih toplica odrađena je analiziranjem strukture, kulture i resursa interne okoline, te skeniranjem i analiziranjem najznačajnijih stavki eksterne okoline.

Rad je podijeljen u pet glavnih dijelova. Nakon uvodnog dijela slijedi definiranje strateškog menadžmenta te opisivanje pet glavnih etapa strateškog menadžmenta. Zatim slijedi opisivanje prve etape procesa strateškog menadžmenta – analize okoline. Opisane su interna i eksterna okolina te navedene su određene metode koje se mogu koristiti u analiziranju okoline. Nakon toga navedene su opće informacije o Daruvarskim toplicama. Posljednji dio rada odnosi se na primjeru analize interne i eksterne okoline poslovne organizacije Daruvarskih toplica.

2. DEFINIRANJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Kako bi se definirao strateški menadžment potrebno je pojasniti pojmove strategija i menadžment. U nastavku pojašnjeni su pojmovi strategije i menadžmenta.

Kada se govori o menadžmentu i pojmu menadžmenta brojni su načini i autori koji ga definiraju. U samom poimanju i definiranju menadžmenta suočavamo se s puno problema. Neki od tih problema semantičke su prirode, obzirom na to da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ali i obrnuto, tj. pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, 2004.). Sama riječ menadžment dolazi od engleske riječi *management* te se najčešće povezuje s pojmovima kao što su rukovođenje i upravljanje (Kadlec, 2013).

Pojam menadžmenta moguće je promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosioci određenih funkcija u poduzeću, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. Najveći broj autora prihvatio je “procesni” pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija “Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve” (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, 2004).

Također, menadžment možemo definirati kao aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva ali aktivnostima drugih ljudi (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004. prema J.L. Massie, 1977). Prema (Drucker, 2005) osnovni zadatak menadžmenta uvijek je bio i ostao: osposobljavanje ljudi da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i njihov trening i razvoj kojeg trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene.

Menadžment se ujedno može poimati i kao proces. Prvo se poimanje pojavljuje već s prvim teorijama menadžmenta pa se tako i procesna teorija menadžmenta, čiji je utemeljitelj H. Fayol, temelji na tvrdnji da je menadžment proces. Premda je to glavna karakteristika te škole menadžmenta, to nikako ne znači da su kasnije teorije dovele u pitanje razumijevanje menadžmenta kao procesa (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Menadžment također možemo opisati kao proces transformacije inputa¹ u outpute². Ključan je zadatak menadžmenta da u tom procesu transformacije ostvari maksimalan output u odnosu na ulazne veličine u proces transformacije. Kako će određeni proces uspjeti, ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole (Sikavica i sur., 2008).

¹ Ulazni element u proizvodnji (sirovine, radna snaga i sl.)

² Izlazni element u proizvodnji (gotov proizvod)

Cijeli proces rada i djelovanja ovisi o menadžeru, on je nosilac menadžerske aktivnosti jer upravlja ljudima unutar određene grupe u poduzeću, a da bi on zaista bio učinkovit potrebno mu je posjedovanje određenih znanja i vještina o kojima će biti više rečeno dalje u radu (Kuka, 2012).

Osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Suvremeno poduzeće u današnje vrijeme ne bi moglo funkcionirati bez menadžmenta upravo radi brojnih izazova kojima se čovječanstvo svakodnevno izlaže. Menadžment je sastavni dio suvremene poslovne organizacije, a ima tri osnovna zadatka: podizanje uspješnosti postojećeg biznisa, iznalaženje poslovnih potencijala i osiguranje budućnosti biznisu. Njegov pojam odnosi se na sustav znanja i prakse za uspostavljanje efikasne poslovne organizacije. Poslovne ljude koji te osobine posjeduju nazivamo menadžerima (Kovačević, 2003).

Menadžment smo prethodno definirali kao proces transformacije inputa u outpute. Značenje riječi strategija predstavlja kulturu organizacije (kodeksi ponašanja, poslovna etika, kvaliteta proizvoda i usluga, imidž i odnosi unutar i izvan organizacije) i poslovni rizik (Kadlec, 2013).

Strategijski menadžment se definira kao:

- Proces odluka i aktivnosti;
- Način vođenja organizacije;
- Usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije;
- Cilj je ostvariti održivu konkurentsku prednost (Buble i sur., 2005).

Možemo zaključiti kako se strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe. U stranoj literaturi neki autori sumiraju aktivnosti strateškog menadžmenta u kraticu MOST (engl. mission, objectives, strategy, tactics), koja obuhvaća misiju i viziju organizacije te ukazuje na smjer djelovanja, ciljeve koje organizacija želi postići, strategiju u smislu usmjeravanja resursa i kompetencija, te taktiku u smislu planiranih akcija (Sikavica i sur., 2008).

Prema Geić (2011:25 prema Kreitner, 1989:187) strateški menadžment se definira kao „zbir strategijskog planiranja, implementacije strategijskih planova te strategijske kontrole“.

Strateški menadžment uvodi pojam strategije kao načina za rješavanje budućih situacija i problema, kao svojevrsnog vodiča poduzeća u budućnost i bavi se budućnošću poduzeća, njegovom budućom pozicijom i poslovanjem i podrazumijeva definiranje ciljeva koje poduzeće želi u budućnosti dostići i pravce i načine dostizanja ovih ciljeva, što i predstavlja strategiju (Tipurić, 2014).

Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta:

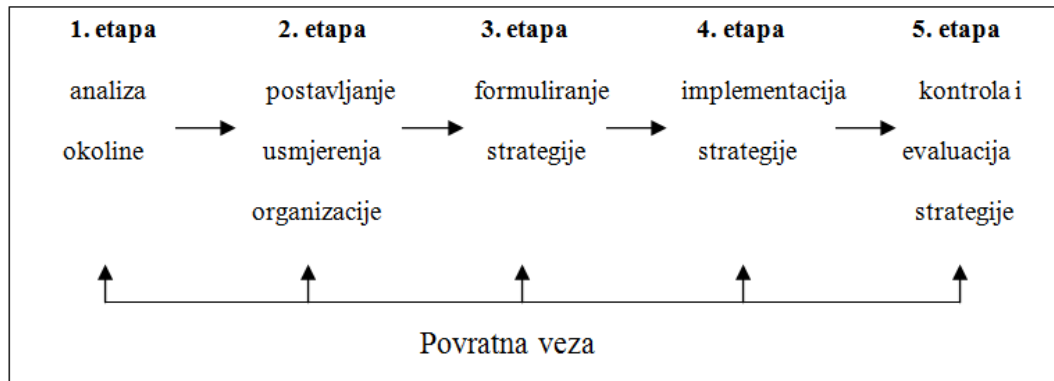
- Strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću.
- Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju analizom okoline, nastavljaju se na postavljanje organizacijskog usmjerenja i formuliranja, implementaciju strategije, sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije. U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može odgovarati zahtjevima promjenjive okoline.
- Proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje prvom etapom, završava zadnjom etapom i tada ponovno počinje prvom etapom (Križmanić, 2014).

Iz ovog proizlazi kako je strateški menadžment kontinuirani proces koji se provodi u pet faza. Proces započinje analizom okoline, nastavlja se na postavljanje organizacijskog usmjerenja i formuliranja, implementaciju strategije, te dolazi kontrola i evaluacija postojeće strategije. Kada se provedu svih pet etapa procesa, proces kreće ponovno, s prvom etapom procesa.

2.1. Proces strateškog menadžmenta

Kao što je ranije navedeno strateški menadžment je proces koji se sastoji od određenih etapa tj. koraka koji se provode. Temeljne etape procesa strateškog menadžmenta su: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije (slika 1.). Važno je istaknuti kako je proces strateškog menadžmenta kontinuiran proces koji se ponavlja i nikad ne završava.

Slika 1. Etape procesa strateškog menadžmenta.



Izvor: Buble: Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111.

Prva etapa strateškog menadžmenta jest **analiza okoline** čija je svrha identificiranje internih i eksternih elemenata koji će određivati budućnost poduzeća te koja će biti prvi korak kod donošenja strategije.

Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, a to su: analiza opće ili socijalne okoline, analiza poslovne okoline ili okoline zadatka i analiza interne okoline ili interna analiza (Buble, 2006).

Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori unutar poduzeća te na njih menadžment može utjecati (Buble i sur., 2005).

Primarna svrha analize okoline je ocjena okoline koja će poslužiti menadžmentu u daljnjem planiranju i reagiranju na samo tržište. Kako bi ocijenili okolinu stvorena je SWOT analiza te je ona jedan od ključnih faktora pri identifikaciji eksternih i internih faktora poslovanja poduzeća. Uloga analize okoline jest otkrivanje strateških faktora i njihovog utjecaja na poduzeće u cjelini, utvrđivanje pozitivnih unutarnjih snaga poduzeća, povezivanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima i sl. Sljedeća etapa u procesu strateškog menadžmenta je **postavljanje organizacijskog usmjerenja**, a ona će odrediti budućnost svakog poduzeća. Ovo je druga tradicionalna etapa strateškog menadžmenta koja se manifestira u obliku tri glavna indikatora: vizije, misije i ciljeva (Buble i sur., 2005).

Prema Buble i sur. (2005.) vizija određenog poduzeća predstavlja zamisao budućnosti

razvoja toga poduzeća. Ona mora biti realna i moguća, inače je nerealna i može otežati razvoj. Ona također predstavlja dugoročni rezultat poduzeća - ukratko, ona je slika idealne budućnosti. Misija poduzeća je svrha zbog kojeg poduzeće postoji. U njoj je iskazana korisnost poduzeća za opće društvo - odgovara na pitanje: kakve usluge ili proizvode poduzeće pruža kupcima i društvu u cjelini.

Ciljevi poduzeća su konačni rezultati aktivnosti koje menadžment unaprijed planira. Moramo naglasiti kako su misija i cilj povezani - ostvarivanjem ciljeva poduzeće ispunjava svoju tržišnu misiju. Ciljevi poduzeća mogu se iskazivati u više sfera, a neki od njih su: profitabilnost, efikasnost (niski troškovi), rast (aktive, prodaje...), korištenje resursa ("return of investment"), reputacija, doprinos zaposlenicima ili društvu, vodstvo u tehnologiji, preživljavanje (izbjegavanje bankrota) i ostalo (Buble i sur., 2005).

Formuliranje strategije je proces u kojem se razvijaju dugoročni planovi za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća (Buble i sur., 2005).

U ovoj fazi potrebno je spomenuti i politiku kojom se definiraju važna područja poslovanja poduzeća. Na organizacijskoj razini poduzeća razlikuje se opća politika (politika poduzeća kao cjeline) i politika organizacijskih jedinica (politike derivirane iz opće politike). S aspekta vremena politike dijelimo na kratkoročne i dugoročne. S aspekta predmeta obuhvata politika tretira pojedine poslovne funkcije u poduzeću (Buble i sur., 2005).

Možemo zaključiti kako je formuliranje strategije poduzeća etapa procesa u kojoj, nakon analize okoline, donosimo strategiju kojom ćemo upravljati poduzećem. Ukoliko je na pravi način odrađena analiza okoline donošenje strategije biti će jednostavnije, a strategija treba biti namijenjena smanjenju prijetnji za poduzeće te povećanjem prilika te je potrebno stvoriti sve uvjete kako bi prilike postale dio poslovanja.

Nakon formuliranja strategije slijedi **implementacija strategije**. Bez implementacije strategije poduzeće ne može postići koristi od ranije provedene analize situacije, organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Implementacija može uključivati promjene u organizacijskoj strukturi, kulturi i procedurama. Implementaciju obično provodi niža i srednja razina menadžmenta pod kontrolom top menadžmenta. Implementiranje strategije možemo nazvati i provođenje donesene strategije u poduzeću. Nakon što je odrađena analiza okoline koja nam daje podatke potrebne kako bismo stvorili strategiju, slijedi formuliranje strategije, a potom implementacija strategije točnije provođenje donesene strategije (Buble i sur., 2005).

Posljednji korak u procesu strateškog menadžmenta je **kontrola**. Tijekom provođenja kontrole uspoređuju se aktualne performanse s utvrđenim standardima da bi se moglo utvrditi

da li postoje odstupanja i njihovi uzroci. Ukoliko postoje odstupanja pronalaze se mjere za otklanjanje utvrđenih odstupanja. Aktivnosti je teže **kontrolirati i evaluirati** od rezultata djelovanja jer postoje poteškoće u odluci koje aktivnosti kontrolirati i evaluirati (Mencer, 2012).

Povratna veza (feedback) bitan je faktor u cijelom strateškom menadžmentu jer predstavlja vezu između informacijskog inputa za svaku etapu strateškog procesa. Kada poduzeće provodi egzekuciju strategije ono neminovno nailazi na različite nepredvidive i potpuno nove situacije koje nisu predviđene tijekom same strategije te im mehanizam povratne informacije može pomoći na daljnje usmjeravanje, odnosno redefiniranje strategije i/ili redefiniranje egzekucije (implementacije) (Buble i sur., 2005).

Kako bi se strategija provodila prema unaprijed određenim normativima potrebno je konstantno kontroliranje provodi li se strategija u pravome smjeru. Nakon posljednjeg koraka tj. posljednje etape procesa strateškog menadžmenta, kontrole, dolazi do povratne veze te se cijeli postupak ponavlja. Od analize okoline pa sve do kontrole. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo strateški menadžment mora biti stalan i kontinuiran te proces strateškog menadžmenta mora biti kontinuiran proces koji se ponavlja (Buble i sur., 2005).

3. ANALIZA OKOLINE

Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline čija je svrha identificirati interne i eksterne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta, već im se poduzeće mora prilagoditi. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori koji su unutar poduzeća i na njih menadžment može utjecati. U internu okolinu spadaju organizacijska struktura, kultura i resursi (Buble, 2000).

Poduzeća danas posluju u dinamičnoj, složenoj, turbulentnoj okolini. Različiti autori definiraju okolinu na različit način. Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka (Buble, 2000).

Kako bi poduzeće kvalitetno obavilo analizu okoline potrebno je:

1. Otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje).
2. Utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti).
3. Povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini.
4. Osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti (Buble i sur., 2005).

Analiziranjem okoline potrebno je dobiti sve podatke o internoj i eksternoj okolini tj. potrebno je dobiti sve prilike, prijetnje, prednosti i nedostatke poduzeća kako bi se znala prava slika o poduzeću te kako bi se mogla donijeti prava strategija koja će se provoditi u poduzeću. Analiziranje okoline provode se metodama koje su unaprijed određene za svaku vrstu okoline. Kako bi analiza bila vjerodostojna potrebno je poznavanje okoline, kako interne tako i eksterne (Sikavica i sur., 2008).

3.1. Struktura i vrste okoline

Okolinu predstavljaju određeni vanjski i unutarnji utjecaji koji djeluju na poslovanje poduzeća i njih menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Okolina stalno stvara nove prilike i opasnosti za poduzeće. I zato je potrebno okolinu motriti i na vrijeme uočiti tekuće potencijalne prilike i prijetnje (Buble, 2003).

S jedne strane poduzeće utječe na okolinu, a s druge strane okolina na poduzeće. Kada dominira utjecaj okoline u odnosu na poduzeće tada ono upada u krizu iz koje teško može izaći (Buble i sur., 2005).

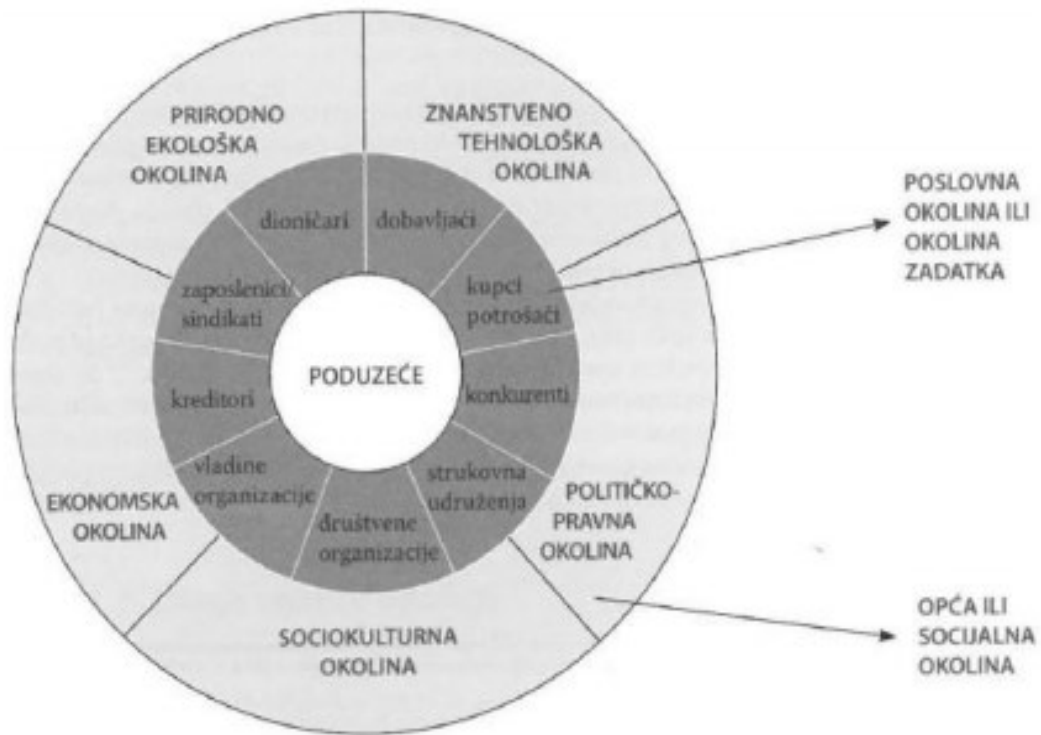
Dva temeljna segmenta okoline su eksterna i interna okolina. Eksternu čine socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dok internu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove unutrašnjosti. U nastavku slijedi definiranje okoline (Buble i sur., 2005).

3.1.1. Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Razlikuju se dva ključna segmenta eksterne okoline, a to su opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka (Sikavica i sur., 2008).

Kao što je vidljivo u nastavku iz Slike broj 2. eksterna okolina poduzeća obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Opća ili socijalna okolina je dio vanjske okoline na koji se teško može utjecati. Opća ili socijalna okolina sastoji se od znanstveno tehnološke okoline, političko-pravne okoline, sociokulturne okoline, ekonomske te prirodno ekološke okoline. Poslovna okolina ili okolina zadatka odnosi se na dobavljače, kupce tj. potrošače, konkurente, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditore, zaposlenike/sindikate i kreditore.

Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća



Izvor: Buble M., Strateški menadžment (2005.), Sinergija, Zagreb, str. 18

Prema Buble i sur. (2005.) **prirodno – ekološka okolina** poduzeća odnosi se na sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća. **Znanstveno – tehnološka okolina** poduzeća obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju. Osim direktnog utjecaja na poduzeće, tehnološki razvoj utječe i na ostalu okolinu poduzeća, posebice na socijalnu. **Ekonomska okolina** najvažniji je dio za djelovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem poduzeće posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o bruto nacionalnom dohotku, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, bilanci izvoza i uvoza i ostalih ekonomskih čimbenika. **Političko – pravna okolina** poduzeća odnosi se na faktore koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojoj posluje poduzeće. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. **Sociokulturna okolina** poduzeća

obuhvaća društvena vjerovanja, stavove i vrijednosti. Poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača kako ne bi ostalo na tržištu sa zastarjelom ponudom za kojom više ne postoji potražnja.

Nakon što je opisana opća ili socijalna okolina eksterne okoline poduzeća slijedi poslovna okolina ili okolina zadatka. Također, iz Slike broj 2. vidljivo je kako u poslovnu okolinu ili okolinu zadatka spadaju dobavljači, kupci/potrošači, konkurenti, strukovna okruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditor, zaposlenici/sindikati te dioničari.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Poslovna okolina je u „neposrednoj“ blizini poduzeća. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Ovaj segment okoline čine dobavljači, kupci (potrošači), konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici i sindikati te dioničari (Buble i sur., 2005).

Prema Buble i sur. (2005.) **kupci** su najvažniji čimbenik poslovne okoline poduzeća jer poduzeća postoje da bi zadovoljila potrebe i želje kupaca te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu. Sve što kompanije proizvode, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, mora se prilagoditi kupcima. Onaj tko to ne razumije i ne prilagodi organizaciju zahtjevima i potrebama kupaca, nema sigurnu budućnost. **Dobavljači** su dio eksterne okoline poduzeća čiji je zadatak osigurati sve što je potrebno poduzeću za proizvodnju nekog proizvoda. Osim nabavljanja sirovina potrebnih za proizvodnju, možemo govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacija. **Konkurenti** su dio okoline poduzeća koji je nemoguće kontrolirati. Konkurencija se pojavljuje iznenada i bez naše volje. Poduzeće mora pronaći načine i strategije kako se nositi sa izazovima konkurencije. Potrebno je dobro poznavati, analizirati i istražiti konkurenciju te na temelju toga odrediti unikatnu strategiju kao odgovor na izazove konkurencije. **Dioničari** sve više utječu na poslovanje poduzeća jer se kao vlasnici – dioničari sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća. **Zaposlenici** postaju ključni resurs kojim raspolaže poduzeće stoga je ljudskim potencijalima u poduzeću potrebno posvetiti posebnu pažnju. Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima je specifično i mora predstavljati izazov menadžera jer je svaki zaposlenik jedinstven, kao i svako poduzeće. **Kreditori** su dio poslovne okoline poduzeća koji pridonose ostvarenju zadanih poslovnih ciljeva poduzeća. Danas se sve više pojavljuju i u ulozi partnera koji zajedno sa određenim poduzećem rade na ostvarenju nekog zajedničkog projekta.

Kao posebne dijelove poslovne okoline poduzeća treba izdvojiti vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja koja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativnom utječu na poduzeće (Buble i sur., 2005).

3.1.2. Interna okolina

Interna (unutarnja) okolina je onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa ono na nju može u potpunosti utjecati. Tu je riječ o neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji koji su bitni za opstanak i razvoj poduzeća (Buble, 2006).

Značenje interne okoline iznimno je veliko, jer je ona neposredna radna okolina poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno stalno pratiti i analizirati procese koji se odvijaju u internoj okolini imajući stalno na umu koje su trenutačne snage i slabosti poduzeća, a koje bi se potencijalne ili eventualne snage i slabosti mogle pojaviti u budućem razdoblju (Smith, 2007). Interna okolina još se naziva i „okolina poduzeća“ jer je, za razliku od vanjske okoline, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Njezini ključni dijelovi su organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi (Buble i sur., 2005).

Prema Buble i sur. (2005.) interna okolina sastoji se od organizacijske strukture, organizacijske kulture te organizacijskih resursa. U nastavku slijedi objašnjenje svake od ovih stavki.

Funkcije organizacijskih struktura su smanjenje interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti te osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću. Tipovi organizacijskih struktura koje se spominju u literaturi su funkcijske, divizijske, matrične, procesne i mrežne (Buble i sur., 2005).

Organizacijska kultura podrazumijeva stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika. Ona utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole, itd. (Buble i sur., 2005).

U organizacijske resurse spadaju fizički, ljudski resursi, informacijski resursi te financijski. Bitan aspekt ovog dijela okoline su snage i slabosti kao jedan od najvažnijih obilježja samog poduzeća (Buble i sur., 2005).

Očito je da su upravo snage i slabosti ključna obilježja interne okoline poduzeća koja,

zajedno s prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, čine podlogu za svestrano analiziranje okoline (SWOT analiza). Treba imati na umu da ono što su danas snage, već sutra, zbog promijenjenih uvjeta, mogu postati slabosti poduzeća. Vrijedi, međutim, i obratno – ono što su danas slabosti, u dogledno vrijeme mogu postati snage poduzeća, a stvaranje prave strategije poslovanja poduzeća svakako bi bilo jedan korak prema tome (Sikavica i sur., 2008).

Prema Buble i sur. (2005.) metode i tehnike koje se koriste za analizu interne okoline su izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline, analiza lanca vrijednosti te analiza resursa.

3.2. Metode i tehnike analize okoline

Nakon što smo podijelili okolinu na internu i svaku od njih razvrstali po njihovim čimbenicima i strukturi možemo jasno odrediti metodu koja će se provoditi kod analize određene okoline. Kada govorimo o eksternoj okolini, prema Buble i sur. (2005.) ona se dijeli na opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

Prema Buble i sur. (2005.) analizirati opću ili socijalnu okolinu možemo koristeći sljedeće metode: skeniranje opće ili socijalne okoline, ETOP analizom, analizom i procjenom ranjivosti te analiza tehnologije. Kada želimo analizirati poslovnu okolinu ili okolinu zadatka možemo koristiti metodu skeniranja poslovne okoline, metodu analize konkurencije ili metodu analize zainteresiranih strana. Ukoliko želimo analizirati unutarnju okolinu koristiti ćemo metodu analize lanca vrijednosti, metodu analize resursa ili metodu funkcijske analize interne okoline. Ukoliko želimo integrirati analizu unutarnje i vanjske okoline koristiti ćemo SWOT analizu. Nadalje u radu objasniti će se svaka od ovih metoda.

3.2.1. Metode analize opće ili socijalne okoline

Opća ili socijalna okolina analizira se metodom skeniranja opće ili socijalne okoline, izradom ETOP profila (ETOP analiza), analizom i procjenom ranjivosti i analizom tehnologije.

Prema Buble i sur. (2005.) **metoda skeniranja opće ili socijalne okoline** je metoda kojom se analiziraju sve komponente odnosno svi dijelovi opće ili socijalne okoline, a to su znanstveno tehnološka okoline, političko-pravna okolina, sociokulturna okolina, ekonomska okolina i prirodno ekološka okolina. Analizi je potrebno pristupiti na način da se svaki od dijelova okoline podijeli na odgovarajuće komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj

na konkretno poduzeće. Cilj je ne samo uočiti koje su to komponente i s njima povezani kritični ili strateški faktori nego i procijeniti je li njihov utjecaj prilika ili prijetnja za poduzeće. **Metoda izrade ETOP profila (ETOP analiza)** je – analiza profila prilika i prijetnji, najčešće se rabi u programiranju razvitka poduzeća, njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja. Ova analiza je modifikacija skeniranja okoline. Cilj ove analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.

Metoda analize i procjene ranjivosti podobna je za identificiranje prilika i prijetnji. Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:

- podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća
- sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje

Metoda analize i procjene tehnologije – temelji se na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka: skeniranje i procjena tehnologije. Opravdanje za njezinu uporabu je u spoznaji da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika ali i uzrokovati brojne prijetnje opstanku i razvitku poduzeća u budućnosti

3.2.2. Metode analize poslovne okoline

Prema Buble i sur. (2005) **skeniranje poslovne okoline** najprije se sve dimenzije poslovne okoline važne za poduzeće svrstaju u posebnu tablicu, a potom se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija, zatim se utvrđuje dali je pojedini element prilika ili prijetnja te se naposljetku ocjenjuju ti elementi

Analiza konkurencije mogu se primijeniti dva postupka, i to: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. Analiza strukture konkurencije se svodi na analizu: potencijalnih stopa rasta, prijetnji ulaska novih poduzeća, intenziteta rivalstva, pritiska zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnosti o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snaga cjenkanja kupca, snaga cjenkanja dobavljača, stupanja tehnološke ovisnost, postotka primjene inovacija te razinu sposobnosti menadžera (Buble i sur., 2005).

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se procjenom odgovarajućih pretpostavki. Zainteresirani za poduzeće bi mogli biti: kupci ili korisnici usluga,

dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari, kreditori, partneri, te različite institucije i interesne grupe (Buble i sur., 2005).

3.2.3. Metode analize unutarnje okoline

Analiza lanca vrijednosti je analiza koja se nastoji objasniti kako poslovni proces stvara vrijednost za kupca. Poslovni proces dijeli se na aktivnosti koje se odvijaju unutar njega. Nastoje se utvrditi i troškovi tih aktivnosti kako bi se moglo zaključiti da li poduzeće ima troškovnu prednost pred konkurencijom. Aktivnosti poduzeća dijele se na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore (Buble i sur., 2005).

Slika 3. Faze analize lanca vrijednosti



Izvor: Buble M., i sur. (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 53

Prva faza je identificiranje aktivnosti gdje je potrebno raščlaniti poslovni proces na aktivnosti, te potom te aktivnosti podijeliti na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Zatim se unutar tih dviju grupa definiraju njihove aktivnosti. Ovisno o tome koliko se dubinski namjerava provesti analiza toliko će dubinski biti raščlamba aktivnosti. U fazi alociranja troškova utvrđuju se troškovi svake od navedenih aktivnosti. Postoje dvije metode koje se mogu koristiti u tu svrhu, a to su tradicionalna knjigovodstvena metoda i metoda utvrđivanja troškova aktivnosti (Buble i sur., 2005).

Analiza resursa je prvi korak kod analize resursa kojeg poduzeće treba učiniti je identificirati i evaluirati svoje resurse kako bi pronašlo one koji osiguravaju temelj za buduću konkurentsku prednost (Sikavica i sur., 2008).

Prema Sikavica i sur. (2008.) karakteristike resursa koje treba vrednovati su:

- Konkurentska superiornost koja se odnosi na to da li poduzeće bolje iskorištava raspoložive resurse od svoje konkurencije.

- Rijetkost resursa podrazumijeva je li resurs relativno rijedak, odnosno da li konkurencija posjeduje te resurse ili je do njih teško doći.
- Nemogućnost oponašanja odnosi se na to da li je resurs teško ili skupo imitirati, pribaviti ili izgraditi.
- Prisvojenost ukazuje na to tko dobiva profit koji se stvara angažiranjem resursa. Resursi koje netko stvara vrijedniji su od resursa koje netko kupi ili jednostavno proda.
- Trajnost resursa je važno obilježje budući da resursi koji se sporije depreciraju imaju višu vrijednost
- Zamjenjivost resursa - zamjenjivost resursa smanjuje njegovu vrijednost.

Postoje četiri smjernice kako bi proces vrednovanja resursa bio uspješan. To su dezagregiranje resursa, korištenje funkcijskog aspekta, promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa te korištenje pristupa lanca vrijednosti. Kod dezagregiranja resursa treba provesti raščlambu resursa u više specifičnih komponenti, a ne ostati na razini širokih kategorija. Korištenje funkcijskog aspekta podrazumijeva analizu različitih funkcijskih područja u poduzeću, dezagregaciju opipljivih i neopipljivih resursa, organizacijskih sposobnosti, te tražiti važne resurse koji stvaraju vrijednost i aktivnosti koje treba dalje analizirati. Promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa podrazumijeva da se prilikom dezagregiranja resursa treba djelovati kreativno, tražeći kompetencije koje poduzeće posjeduje ili potencijal s kojim poduzeće može stvarati konkurentske prednosti. Potrebno je koristiti pristup lanca vrijednosti da bi se otkrile organizacijske sposobnosti, aktivnosti i procesi koji su potencijalni izvor konkurentske prednosti. Kako bi resursi postali izvor konkurentske prednosti trebaju se razvijati na optimalan način i moraju se priključiti aktivnostima poduzeća (Buble i sur., 2005).

Funkcijska analiza interne okoline je analiza ključnih internih faktora koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća. Ti se faktori nalaze unutar funkcijskih područja kao što su financije, ljudski potencijali, proizvodnja, marketing i slično. Unutar financija može se analizirati sposobnost povećanja dugoročnog i kratkoročnog kapitala, odnosi s vlasnicima, financijska veličina, kontrola troškova itd. Unutar funkcije ljudskih potencijala može se analizirati menadžersko osoblje, vještine zaposlenih, iskustvo, fluktuacija zaposlenih i slično. Unutar funkcije proizvodnje analizira se trošak sirovina, odnosi s dobavljačima, ekonomija obujma, inovacija itd. Unutar funkcije marketinga može se analizirati podjela tržišta, strategija, inventivnost, kanali distribucije itd. Poduzeća analiziraju samo one faktore koji jako utječu na njihovo poslovanje. To su zapravo strateški faktori koji čine interne sposobnosti ključne za uspjeh. Strateški analitičari ispituju prošle performanse poduzeća kako

bi mogli izolirati faktore koji doprinose povoljnim ili nepovoljnim rezultatima. Unutar svake funkcije analizira se ono što je napravljeno dobro i loše, a da je pritom utjecalo na prošle rezultate. Glavna pozornost daje se trendovima prodaje, troškova i profitabilnosti poduzeća u prošlosti. Pri analizi ne smiju se zanemariti faktori koji se odnose na uvjete i trendove industrije te konkurente (Buble i sur., 2005).

3.2.4. Integriranje analize unutarnje i vanjske okoline

Unutarnju i vanjsku okolinu možemo analizirati SWOT analizom. SWOT analiza je skraćenica od engleskih riječi strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća i nezaobilazna je metoda strateške analize. Vrlo je jednostavna, razumljiva i ima široku primjenu. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća zovu se strateškim čimbenicima koji se sumiraju u SWOT analizi. Vanjsko okruženje čine prilike i prijetnje koje su izvan poduzeća dok unutarnje okruženje čine snage i slabosti. Važno je razlučiti koji su elementi vanjskog i unutarnjeg okruženja ključni tijekom provedbe analize. Ne postoje univerzalne smjernice koje upućuju na to što bi moglo činiti snage, slabosti, prilike i prijetnje. Potrebno je zabilježiti čimbenike koji se mogu i ne mogu kvantificirati. SWOT analiza ima vremensku dimenziju, tj. korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize poduzeća u različitim točkama vremena, te pratiti kretanje (Kovačević, 2003).

Slika 4. SWOT analiza

	POZITIVNI	NEGATIVNI
UNUTARNJI FAKTORI	SNAGE	SLABOSTI
VANJSKI FAKTORI	PRILIKE	PRIJETNJE

Izvor: Grafička obrada autora prema: Sikavica i sur., (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 232.

3.3. Svrha, zadatak i uloga analize okoline

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini - u tu je svrhu razvijena i SWOT analiza. Analiza okoline treba detektirati vanjske prilike i prijetnje, detektirati unutarnje snage i slabosti, povezati ih putem SWOT analize te osigurati podlogu za formuliranje strategija (Sikavica i sur., 2008).

Uloge analize okoline dijele se na:

1. Uloga orijentirana politici. Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi, i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izvire iz okoline.

2. Uloga integrirajućega strateškog planiranja. Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća.
3. Uloga orijentirana funkcijski. Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efekt (Buble i sur., 2005).

Kako bi mogli stvoriti strategiju poduzeća potrebno je odraditi analizu unutarnje ili interne i vanjske ili eksterne okoline te dobiti sliku o stanju u okolini poduzeća. Temeljni zadatak analiziranja okoline je određenim metodama stvoriti procjenu okoline.

4. TURISTIČKA DESTINACIJA DARUVARSKE TOPLICE

Daruvarske toplice smještene su u sjeveroistočnom dijelu grada Daruvara, u višestoljetnom parku prirode. Bogate su tradicijom i svojom poviješću koja seže još ju vrijeme Rimskog Carstva iz 2. stoljeća, kada su se tamo nalazile Terme koje su onda Rimljani nazvali Aquae Balissae, što u prijevodu znači jaka vrela Terme su se već onda sastojale od vrućih, toplih i hladnih kupki te prostorija za saunu i masažu. Prirodne i ljekovite čimbenike termalnih voda tada su pripisivali moći svojih božanstava – Silvanu, Dijani i Solu, kojima su se zavjetovali na očuvanje svojeg zdravlja. Daruvarske toplice nalaze se u samom srcu Julijevog parka, koji je zaštićen i jedan od najstarijih pejzažnih perivoja kontinentalne Hrvatske čiji biljni primjerci datiraju još od prije 150 godina. Danas su Daruvarske toplice suvremeni i moderno opremljeni centar za medicinsku rehabilitaciju, odmor i rekreaciju te prevenciju u očuvanju zdravlja³.

Osnovna djelatnost Daruvarskih toplica je zdravstvena djelatnost. Organizacija odjela podijeljena je na:

- zdravlje (obuhvaća ljekovite prirodne činitelje, medicinske indikacije, medicinske programe i fizikalnu terapiju),
- sport (obuhvaća rehabilitaciju sportaša i dijagnostiku, zdravstveni tretman sportaša, pripreme sportaša i prehranu vrhunskih sportaša),
- wellness (obuhvaća ljekovite wellness programe, tretmane za njegu lica i tijela, antistres programe zdravlja, programe mršavljenja, wellness & spa),
- rekreacija (obuhvaća rekreaciju, fitness, team building, izlete, paintball, bazene i ostale rekreacijske sadržaje).⁴

Obnova i proširenje kapaciteta Daruvarskih toplica iznose stotinjak milijuna kuna i od velike su važnosti za cijelu regiju, a obuhvaćeni su europskim planom za kapitalne investicije koje bi pridonijele gospodarskom rastu.⁵

Smještajni objekt Termal izgrađen je 1980. godine i raspolaže sa 156 soba i 273 ležaja smještena u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama te apartmanima. U sklopu Daruvarskih toplica nalazi se i smještajni objekt Arcadia s 25 ležaja, a odmah do nje ekskluzivni Restoran Terasa sa 180 sjedećih mjesta, plesnim podijem i vrtnom terasom⁶.

³ [https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/\(08.05.2021.\)](https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.))

⁴ [https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/\(08.05.2021.\)](https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.))

⁵ <https://www.lokalni.vecernji.hr> (08.05.2021.)

⁶ [https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/\(08.05.2021.\)](https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.))

Depandansa Arcadia (3*) je povijesna zgrada sagrađena u 19. stoljeću. Nalazi se u južnom dijelu kompleksa Daruvarskih toplica i okružena je rijetkim, egzotičnim vrstama drveća, cvijeća, izvorima tople vode, starim kupkama i povijesnim objektima, koji je dijele od samog centra grada u neposrednoj blizini. Raspolaze s 12 soba (25 ležajeva), te uz sami objekt nalazi se i restoran "Terasa".⁷

Brojni su sadržaji koji se u Termalu mogu pronaći, od sportske dvorane, fitness dvorane, wellness spa sadržaja pa do fitness studija, a upotpunjuju ih otvoreni i zatvoreni bazeni s toplom termalnom vodom⁸.

Daruvarske toplice su sportski centar kontinentalne Hrvatske, već dugi niz godina poznate po provođenju priprema sportskih ekipa i reprezentacija. Usluga individualnog tretmana ozlijeđenih sportaša uz stručni nadzor liječnika sportske medicine i kineziologa prepoznata je od mnogih hrvatskih i svjetskih sportaša. Svijet wellness – spa oaze Daruvarskih toplica dodatni je sadržaj očuvanju zdravlja kroz primjenu ljekovitih prirodnih činitelja. Autentičan i moderno dizajniran centar nudi dva otvorena i jedan zatvoreni bazen s ljekovitom termalnom vodom, fitness centar, Spa zonu s vodenim sadržajima – jacuzzi, finska i parna sauna, soba za relaksaciju, razne masaže - zona za njegu lica i tijela (limfna drenaža, anticelulitna masaža, masaža lica, antistresna masaža, sportska masaža, medicinska masaža, hotstone – masaža vulkanskim kamenjem)⁹.

Također, postoje brojne mogućnosti u organiziranju seminara, stručnih skupova i poslovnih sastanaka. Termal raspolaze sa kvalitetno opremljenim dvoranama i prostorima: Dvorana "Termal" (100 sjedećih mjesta), dvorana "Grof Janković" (70 sjedećih mjesta), prostor restorana "Terasa" (150 sjedećih mjesta)¹⁰.

Još jedna atrakcija koja je značajna u turističkoj destinaciji Daruvarske toplice je i ranije spomenut Julijev park koji je jedan od najstarijih pejzažnih perivoja kontinentalne Hrvatske s iznimno bogatim biljnim fondom. Lječilišni perivoj ukupne je površine 9,5 hektara. Primjerci stabala stariji od 150 godina, cvjetni parteri, stilske karakteristike baroka te elementi engleskog pejzažnog stila krasi ovaj jedinstveni perivoj. Današnji izgled perivoja, koncipirani i stilski nije se mijenjao 150 godina, što mu daje neprocjenjivu povijesnu i hortikulturnu vrijednost¹¹.

U kupališnom perivoju nalaze se povijesne zgrade vrijedne kulturno – spomeničke baštine

⁷ https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/ (10.05.2021.)

⁸ Izvor: <http://www.tzbbz.hr/turisticka-ponuda/bjelovar/daruvarske-toplice> (01.05.2021.)

⁹ https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.)

¹⁰ https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.)

¹¹ https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.)

iz 18., 19. i 20. stoljeća poput: Antunovih kupki, Ivanovih kupki, Švicarske vile, Vile Arcadia i Centralnog blatnog kupališta.¹²

4.1. Misija i vizija daruvarskih toplica

Misija „Poslovati odgovorno, ekonomično i održivo u pružanju zdravstvenih usluga prema najvišim kriterijima struke i etike, kao Ustanova koja s posebnom pažnjom i profesionalnim pristupom brine o svim korisnicima u skladu sa Međunarodnim standardima kvalitete.“

Vizija „Postati vodeća kontinentalna destinacija zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj, tj. referentni centar za fizičku pripremu, dijagnostiku i rehabilitaciju sportaša, te glavni subjekt fizikalne medicine i rehabilitacije za područje Hrvatske.“¹³

¹² <https://www.daruvarske-toplice.hr> (03.05.2021.)

¹³ <https://www.daruvarske-toplice.hr> (03.05.2021.)

5. ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE DARUVARSKE TOPLICE

Kao što je ranije u radu navedeno Daruvarske toplice, zahvaljujući ljekovitim i prirodnim činiteljima termalnoj vodi i mineralnom blatu postali su poznata specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju sa suvremeno oblikovanim i opremljenim centrom za očuvanje zdravlja s dugom tradicijom u provođenju medicinske rehabilitacije i pomoći u liječenju neplodnosti, te s bogatom turističkom ponudom za aktivan odmor.

U nastavku slijedi analiza okoline na primjeru turističke destinacije Daruvarskih toplica. Provesti će se analiza unutarnje i vanjske okoline Daruvarskih toplica.

5.1. Analiza eksterne okoline

Kao što smo prethodno u radu naveli, prema Buble i sur. (2005.) eksterna odnosno vanjska okolina odnosi se na okolinu koja se nalazi izvan poduzeća. Eksterna okolina također se dijeli na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka i na opću ili socijalnu okolinu. Poslovna okolina ili okolina zadatka je ona okolina na koju postoji mogućnost utjecanja. U poslovnu okolinu ubrajaju se dobavljači, kupci, konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici/sindikati i dioničari. Opća ili socijalna okolina je ona okolina koja je udaljenija tj. na koju se teže može utjecati. Pod opću okolinu ubrajamo znanstveno tehnološku okolinu, političko-pravnu okolinu, sociokulturnu okolinu, ekonomsku okolinu i prirodno ekološku okolinu.

5.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline Daruvarskih toplica

Opća ili socijalna okolina spada u eksternu okolinu poduzeća. U opću okolinu spadaju znanstveno tehnološka, političko-pravna okolina, sociokulturna okolina, ekonomska okolina i prirodno ekološka okolina. Opću ili socijalnu okolinu analizirati ćemo skeniranjem opće ili socijalne okoline (Buble i sur., 2005).

Metoda skeniranja opće ili socijalne okoline je analitički postupak u kojem se analizi podvrgavaju ključne dimenzije opće okoline. Postoji šest analiza koje promatramo: analiza prirodne ili fizičke okoline, analiza znanstveno – tehnološke okoline, analiza socijalno –

kulturne okoline, analiza demografske okoline, ekonomska okolina i analiza političko – pravne okoline (Buble i sur., 2005).

Tablica 1. Metoda skeniranja opće ili socijalne okoline Daruvarskih toplica

Redn i broj	Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika i prijetnji
1.	Prirodna ili fizička okolina					
	Prirodni uvjeti	+		+4	+8	+32
	Ekološki uvjeti	+		+3	+8	+24
	Raspoloživost prirodnih bogatstava	+		+5	+10	+50
	UKUPNO					+106
2.	Ekonomska okolina					
	Tržišni faktori		-	-4	+7	-28
	Financijski faktori	+		+4	+8	+32
	Ekonomske faktori	+		+4	+7	+28
	Faktori ekonomske politike		-	-4	+9	-36
	UKUPNO					-4
3.	Znanstveno-tehnološka okolina					
	Tehnički faktori	+		+2	+5	+10
	Tehnološki faktori	+		+2	+5	+10
	Tehničko ekonomski faktori	+		+3	+5	+15
	UKUPNO					+35
4.	Političko-pravna okolina					
	Politički odnosi		-	-4	+6	-24
	Pravna regulativa	+		+2	+7	+14
	UKUPNO					-10
5.	Socijalno-kulturna okolina					
	Kulturne karakteristike	+		+5	+8	+40
	Socijalni trendovi		-	-3	+7	-21
	UKUPNO					+19
6.	Demografska okolina					
	Demografski faktori		-	-4	+8	-32

	Povijesni faktori	+		+5	+9	+45
	UKUPNO					+13
UKUPNO PRILIKE						+300
UKUPNO PRIJETNJE						-141
UKUPNO						+159

Izvor: Izrada autora prema Buble, M., i sur. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str.26-30.

Tablica 1. Prikazuje metodu skeniranja opće ili socijalne okoline Daruvarskih toplica. Opću ili socijalnu okolinu najlakše možemo ocijeniti upravo putem ove metode iz razloga jer se procjenom svakog dijela opće okoline stvara ukupna ocjena opće okoline, a ujedno analizira se svaki dio nje.

Iz analize koja je prikazana u tablici vidljivo je kako je glavna prilika Daruvarskih toplica upravo prirodna ili fizička okolina. Daruvarske toplice imaju raznovrsnost i prirodna bogatstva te je razlog njihovog postojanja upravo prirodno bogatstvo izvora termalne vode i ljekovitoga blata koji su jako pogodni za zdravlje. Jedan od najpoznatijih učinaka je pomoć kod rehabilitacije nakon operativnih zahvata ali i liječenje neplodnosti upravo tim prirodnim bogatstvima koje posjeduju Daruvarske toplice, ali dolaze iz eksterne okoline tj. prirode.

Ekonomska okolina jedna je od eksternih prijetnji za Daruvarske toplice upravo iz razloga ekonomske situacije. U trenutno doba virusa Covid-19 kada vlada stagniranje ekonomskog prometa, posebice turističkog, dolazi do raznih prijetnji kako za cjelokupni turizam, tako i za Daruvarske toplice.

Znanstveno-tehnološka okolina toplicama donosi samo prilike. Znanstveno-tehnološki faktori za Daruvarske toplice bitni su upravo iz razloga kako bi toplice bile inovativne i kako bi bile tehnički opremljene te informirane o novitetima u znanstvenoj sferi. Upravo radi lječilišnog aspekta u Daruvarskim toplicama ovaj faktor ima potrebu za razvojem i stalnim unapređivanjem ali na to se ne može utjecati iz gledišta Daruvarskih toplica.

Političko-pravna okolina je prijetnja za toplice. Daruvarske toplice u vlasništvu su Bjelovarsko-bilogorske županije te samim time veliki je politički utjecaj. Političko-pravna okolina donosi prijetnje iz razloga komplicirane i nepotrebne birokracije, a s druge strane donosi prilike iz razloga mjera koje se mogu koristiti kako u svrhu napredovanja toplica.

Socijalno-kulturna okolina odnosi se na kulturne karakteristike i socijalne trendove. Kulturne karakteristike za turizam vrlo su važan pojam i da su one prijetnja to bi imalo veliki i negativan utjecaj na turizam. Socijalni trendovi jedna su od prijetnji iz razloga jer su

promjenjivi i te je upravo situacija s mjerama i strahom od širenja virusa primjer socijalnog trenda koji loše utječe na turističku okolinu.

Demografska okolina nam donosi prilike i prijetnje. Povijesni faktori prilika su za Daruvarske toplice, ali nažalost demografski faktori i demografska situacija u Hrvatskoj trenutno je u „crvenoj zoni“, točnije ima konstantan pad posebice u ruralnom području.

Zaključno možemo reći kako daruvarske toplice uz sve prilike u prijetnje ima pozitivnu ocjenu opće ili socijalne okoline.

5.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

U provođenju analize poslovne okoline ili okoline zadatka koristile su se metode skeniranja poslovne okoline, analiza zainteresiranih za poduzeće te analiza konkurencije. Analizu poslovne okoline ili okoline zadatka provest ćemo skeniranjem poslovne okoline kako bismo dobili potpunu sliku svih odrednica koje obilježavaju poslovnu okolinu ili okolinu zadatka te analiziranjem konkurenata kako bismo saznali koliko su Daruvarske toplice konkurentne na tržištu.

Prema Sikavica i sur. (2005.) poslovna okolina sastoji se od dobavljača, kupaca, konkurenata, dioničara, zaposlenih i sindikata, kreditora, vladine organizacije, društvene organizacije te strukovnih udruženja. Svako poduzeće ima svoju specifičnu okolinu, čije promjene i čije aktere treba predvidjeti i pratiti.

Skeniranje poslovne okoline izrađuje se na način da analiziramo sve aktere poslovne okoline tako što razlučimo jesu li prilika ili prijetnja za poduzeće, ocijenimo njihov utjecaj na poduzeće (ocjenama od 1 za najmanji utjecaj, do 5 za najveći utjecaj) te ocijenimo njihovu važnost za poduzeće (ocjenama od 1 za najmanji utjecaj, do 10 za najveći utjecaj). Na kraju kada dobijemo zbroj prilika i zbroj prijetnji oduzmemo prilike od prijetnji i ukoliko je broj pozitivan znači da poduzeće ima podobnu poslovnu okolinu, a ukoliko je zbroj negativan znači da je poslovna okolina nepodobna (Buble i sur., 2005).

Tablica 2. Skeniranje poslovne okoline Daruvarskih toplica

	Akteri poslovne okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1.	Dobavljači	+		+3	6	+18
2.	Kupci		-	-3	8	-24
3.	Konkurenti		-	-4	7	-28
4.	Strukovna udruženja	+		+3	6	+18
5.	Društvene organizacije	+		+2	5	+10
6.	Vladine organizacije		-	-3	9	-27
7.	Kreditori			0	0	0
8.	Zaposlenici	+		+5	10	+50
9.	Dioničari			0	0	0
	Ukupno prilike					+96
	Ukupno prijetnje					-79
	Ukupno					+17

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 3. uočljivo je kako su ukupne prilike veće od ukupnih prijetnji. Možemo vidjeti kako su dobavljači, strukovna udruženja, društvene organizacije te zaposlenici prilike za poduzeće, dok su kupci, konkurenti i vladine organizacije prijetnje.

Analiza konkurencije također je jedna od metoda analiziranja eksterne okoline poduzeća. Mogu se primijeniti dva postupka, i to: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. Analiza strukture konkurencije se svodi na analizu: potencijalnih stopa rasta, prijetnji ulaska novih poduzeća, intenziteta rivalstva, pritiska zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnosti o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snaga cjenkanja kupca, snaga cjenkanja dobavljača, stupanja tehnološke ovisnost, postotka primjene inovacija te razinu sposobnosti menadžera.

Kod analiziranja konkurencije Daruvarskih toplica uzeli smo u obzir sve dionike s područja grada Daruvara koji se bave istom ili sličnom djelatnošću, značajne dionike zdravstvenog turizma s područja Republike Hrvatske te susjednih zemalja.

Tablica 3. Skeniranje konkurencije Daruvarskih Toplica

1.	Potencijalna stopa rasta	Visoka	-X-----	Niska
2.	Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera	-----X---	Postoje barijere
3.	Intenzitet rivalstva	Konkurencija do krajnosti	---X-----	Nema konkurencije
4.	Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	Raspoloživi mnogi supstituti	---X-----	Nema supstituta
5.	Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	Jaka ovisnost	-----X-----	Niska ovisnost
6.	Snaga cjenkanja kupaca	Kupci određuju uvjete	-----X---	Prodavatelj određuje uvjete
7.	Snaga cjenkanja dobavljača	Dobavljači određuju uvjete	--X-----	Kupac određuje uvjete
8.	Stupanj tehnološke ovisnosti	Visoka razina tehnologije	--X-----	Niska razina tehnologije
9.	Postotak primjene inovacija	Visok postotak primjene	-----X-----	Nizak postotak primjene
10.	Razina sposobnosti menadžmenta	Sposoban menadžment	-X-----	Nesposoban menadžment

Izvor: Izrada autora

Iz Tablice 3. koja prikazuje skeniranje konkurenata Daruvarskih toplica jasno je vidljivo kako Daruvarske toplice imaju dobre predispozicije za konkuriranje, kako domaćim, tako i inozemnim tržištem. Postoji veliki potencijal stope rasta koji se odnosi na sve faktore u poduzeću. Iako Daruvarske toplice obilježava posebnost radi prirodnih bogatstava koja su rijetka (kao npr. izvori tople vode) svejedno postoji mogućnost ulazaka novih poduzeća koji će određenim supstitutima i zamjenskim proizvodima pokušati konkurirati na tržištu.

5.2. Analiza interne okoline

Analiza interne okoline Daruvarskih toplica odnosi se na analiziranje podataka o poslovanju odnosno financijskih podataka, analiziranje zaposlenik i analiziranje resursa. Kako bismo pravovaljano analizirali konkurente potrebno je postaviti određene parametre te ocijeniti ih. Nadalje u radu slijedi analiza interne okoline poduzeća.

5.2.1. Podatci o poslovanju

- IMOVINA = KN 78.700.540 -

OBVEZE I VLASTITI IZVORI 100%

Kn 75.314.122 - vlastiti izvori 96%

Kn 3.386,418 - obveze 4%

Nefinancijska dugotrajna imovina u bilanci se po pojedinim skupinama iskazuje po sadašnjoj vrijednosti. Sadašnja vrijednost dobije se kada se od svote nabavne vrijednosti iskazane na pojedinim računima imovine oduzme ispravak vrijednosti te imovine, kako je predviđeno u prikazanom obrascu. Na isti način su popunjeni redci sa stanjem potraživanja, obveza i vlastitih izvora na određenim računima. Imovina na dan 31.12.2020. u odnosu na imovinu sa stanjem 01. siječnja 2020. godine, smanjena je za 8%.

AKTIVA	KN 78.700.540	100%	
	Kn 68.344.473	87%	-NEFINANCIJSKA IMOVINA - MAT.SRED.
	Kn 63.060		- neoporeziva dugotrajna imovina-prirodna bogatstva
	Kn 67.650.347	99%	- proizvedena dugotrajna imovina
	Kn 20.790	-	- sitan inventar
	Kn 239.120	0,5%	- nefinancijska imovina u pripremi
	Kn 371.156	0,5%	- proizvedena kratkotrajna imovina - zalihe i roba za daljnju prodaju
	Kn 10.356.067	13%	- FINANCIJSKA IMOVINA
	Kn 8.038.512	78%	- novac u banci i blagajni
	Kn 112.565	1%	- depoziti, potraživanja od zaposlenih i ostalo
	Kn 8.444	-	- vrijednosni papiri
	Kn 1.584.820	15%	- dionice
	Kn 611.726	6%	- potraživanja za prihode poslovanja

Za dobivanje potpune slike imovine Ustanove, neophodno je analizirati strukturu proizvedene dugotrajne imovine.

KN 67.650.347	100%	- proizvedena dugotrajna imovina
KN 63.954.338	95%	- građevinski objekti

	KN 3.416.413	5%	- postrojenja i oprema
	KN 32.640	-	- prijevozna sredstva
	KN 50.399	-	- knjige, umjetnička djela
	KN 196.557	-	- nematerijalna proizvedena imovina (ulaganja u računalne programe).
PASIVA	KN 78.700.540	100%	
	KN 3.386.418	4%	- obveze
	KN 75.314.122	96%	- vlastiti izvori

Struktura PASIVE u kojoj 4% iznose obveze, dok 96% vlastiti izvori ukazuje na stabilnost Ustanove¹⁴.

5.2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura Daruvarskih toplica vidljiva je iz Tablice 1. Organizacijska struktura se dijeli na ravnateljstvo, službu fizikalne medicine i rehabilitacije te službu zdravstvenog turizma i usluga te ostali poslovi. Služba fizikalne medicine i rehabilitacije ima tri odjela, reumatologiju, laboratorij i terapije. Služba zdravstvenog turizma i usluga obuhvaća odjel prodaje i recepcije, odjel prehrane i usluživanja te odjel sporta i rekreacije. Pod ostalim poslovima nalazi se odjel financija, računovodstva i nabave, odjel općih, pravnih i kadrovskih poslova, te odjel održavanja koji se dijeli na odsjek tehničkog održavanja i voznog parka, odsjek hortikulture i odsjek domaćinstva.

¹⁴ [https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/\(08.05.2021.\)](https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/naslovnica_1/(08.05.2021.))

Tablica 4. Organizacijska struktura Daruvarskih toplica

R.B.	ORGANIZACIJSKA JEDINICA		Dr.sc.	Mr.sc.	VSS- Sp.	VSS	VŠS	SSS	NKV	PRIPRAVNICI	UKUPNO	
RAVNATELJSTVO						4	1				5	
1.	SLUŽBA FIZIKALNE MEDICINE I REHABILITACIJE	REUMATOLOGIJA				8	3	16			27	
2.		LABORATORIJ						2			2	
3.		TERAPIJE					25	27		6	58	
UKUPNO - SLUŽBA FIZIKALNE MEDICINE I REHABILITACIJE			0	0	0	12	29	45	0	6	92	
1.	SLUŽBA ZDRAVSTVENOG TURIZMA I USLUGA	ODJEL PRODAJE I RECEPCIJE				2	3	11			16	
2.		ODJEL PREHRANE I USLUŽIVANJA SA DIJETETIKOM I SKLADIŠTEM				1		57	1		59	
3.		ODJEL SPORTA I REKREACIJE				2	1	7			10	
UKUPNO - SLUŽBA ZDRAVSTVENOG TURIZMA			0	0	0	5	4	75	1	0	85	
1.	OSTALI POSLOVI	ODJEL FINANCIJA RAČUNOVODSTVA I NABAVE				1	2	8			11	
2.		ODJEL OPĆIH PRAVNIH I KADROVSKIH POSLOVA				2	3	1			6	
3.		ODJEL ODRŽAVANJA	ODSJEK TEH. ODRŽAVANJA I VOZNOG PARKA				1		9			10
4.			ODSJEK HORTIKULTURE					1	7	1		9
5.			ODSJEK DOMAČINSTVA						3	30		33
UKUPNO - OSTALI POSLOVI			0	0	0	4	6	28	31	0	69	
UKUPNO - RADNICI			0	0	0	21	39	148	32	6	246	
UKUPNO RADNICI - UDIJEL U %						9	16	60	13	2	100	
RADNICI NA NEODREĐENO - PO STRUČ.SPREMI						21	37	135	29		222	
RADNICI NA ODREĐENO - PO STRUČ.SPREMI							2	13	3	6	24	

Izvor: https://www.daruvarske-toplice.hr/hrvatski/planovi-i-izvjestaji_21/ (10.05.2021.)

Analiza resursa je analiza interne okoline te se procjenjuje prema sljedećim kriterijima:

- Konkurentska superiornost – odnosi se na prednost kada poduzeće svojim resursima bolje ispunjava potrebe kupaca u odnosu na konkurenciju
- Rijetkost resursa – ogleda se u resursima koje poduzeće posjeduje, a konkurencija ne
- Nemogućnost oponašanja – resursi koje konkurencija ne može imati u posjedu npr. resursi koji su teško dostupni
- Prisvojenost – resursi koji stvaraju vrijednost
- Trajnost – vijek i trošenje resursa
- Zamjenjivost - mogućnost zamjene jednog resursa drugim (Sikavica i sur., 2005).

Daruvarske toplice posjeduju brojne resurse koji imaju određenu konkurentsku prednost. Prirodni resursi poput očuvane prirode, izvora tople vode su određena konkurentska superiornost za Daruvarske toplice iz razloga jer su teško zamjenjivi te su rijetki. Također vrlo je važno racionalno koristiti prirodne resurse radi njihovog očuvanja. Kada govorimo o tehničkim resursima interne okoline također imaju određenu konkurentsku prednost, ali su zamjenjivi i imaju svoj vijek korištenja. Ljudski resursi vrlo su važan dio interne okoline. Iako su zamjenjivi i imaju svoj vijek ljudski resursi daju poduzeću određenu konkurentnost i superiornost na svim razinama u poduzeću.

5.3. Integrirana analiza interne i eksterne okoline

SWOT analiza jedan je od instrumenata kojima se može poslužiti u kreiranju strategije kao kvalitativnom analitičkom metodom koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Ona je namijenjena vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. Dakle, riječ je o istraživanju važnih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja organizacije sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poslovanja (Tipurić, 2014).

Tablica 5. SWOT analiza Daruvarskih toplica

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Izvori termalne vode • Duga tradicija lječilišnog/termalnog turizma • Prepoznatljivost na domaćem području 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak adekvatne radne snage • Nedovoljno obrazovano stanovništvo u području turizma

<ul style="list-style-type: none"> • Neposredna blizina prirodnog okruženja • Razvijen poslovni model suradnje sa HZZO-m • Vrhunski doktori i fizioterapeuti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak raznovrsnosti, kvalitete i ekskluzivnosti smještajne i ugostiteljske ponude • Politička trgovina radnim mjestima • Nedostatak kontrole kvalitete usluge • Nedostatak financijskih sredstava za daljnje razvijanje • Velika ovisnost u HZZO-u
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • EU fondovi • Povećanje svijesti o potrebi očuvanja zdravlja • Stvaranje bolje prometne povezanosti • Online promocije poznatih osoba (sportaša, influencera...) • Modernizacija usluga i objekata 	<ul style="list-style-type: none"> • Dugotrajno stagniranje turističkog prometa radi mjera vezanih uz virus Covid-19 • Novi razvojni projekti na području kontinentalne Hrvatske • Izgradnja i skoro dovršavanje Veteranskog centra u neposrednoj blizini Daruvarskih toplica • Jačanje konkurenata

Izvor: Izrada autora prema Buble, M.(2003.): Management, Sveučilište u Splitu, Split, str. 45.

Prema Sikavica i sur. (2005.) SWOT analiza je analiza unutarnjih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i prijetnji. SWOT analiza se odnosi na analizu interne i eksterne okoline. Tablica 5. prikazuje SWOT analizu Daruvarskih toplica. U SWOT analizi obrađene su unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje.

Glavne unutarnje snage Daruvarskih toplica su prepoznatljivost, tradicija te prirodni resursi ljekovite vode i ljekovitog blata. Slabosti koje obilježavaju internu okolinu su nedostatak adekvatno obrazovane radne snage za turističke i ugostiteljske poslove. Kada govorimo o eksternom dijelu Daruvarskih toplica najveće prilike su stvaranje financijskih sredstava kako bi se unaprijedila ponuda. Također, različita promoviranja i reklame kako bi se privukli raznovrsniji tipovi turista, ali svakako potrebno je stvoriti određenu ponudu, zanimljivu i atraktivnu, kako bi se oni i zadržali te vraćali. Najznačajnija eksterna prijetnja za Daruvarske toplice trenutno je virus Covid-19 te mjere koje se vežu za virus. Stagniranje turističkog prometa nikako ne ide u prilog niti za turističke dionike. Također, konkurenti su velika prijetnja. Važno je biti inovativan i kreativan kako bi uvijek bili korak ispred konkurenata. Trenutna izgradnja Veteranskog centra na području grada Daruvara, točnije pokraj samih Daruvarskih

toplica također je prijetnja iako je Veteranski centar namijenjen samo za veterane te vojna i ratna lica.

6. ZAKLJUČAK

Strateški menadžment je kontinuirani proces koji se provodi kroz određene faze kojima dobijemo sliku strategije koju treba primijeniti kako bi poduzeće poslovalo pozitivno. Pet glavnih etapa u strateškom menadžmentu su: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije.

Analiziranje okoline odnosi se na analiziranje interne i eksterne okoline poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta, već im se poduzeće mora prilagoditi. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori koji su unutar poduzeća i na njih menadžment može utjecati. U internu okolinu spadaju organizacijska struktura, kultura i resursi. Kada želimo analizirati opću ili socijalnu okolinu možemo koristiti sljedeće metode: skeniranje opće ili socijalne okoline, ETOP analizom, analizom i procjenom ranjivosti te analiza tehnologije. Kada želimo analizirati poslovnu okolinu ili okolinu zadatka možemo koristiti metodu skeniranja poslovne okoline, metodu analize konkurencije ili metodu analize zainteresiranih strana. Ukoliko želimo analizirati unutarnju okolinu koristiti ćemo metodu analize lanca vrijednosti, metodu analize resursa ili metodu funkcijske analize interne okoline. Ukoliko želimo integrirati analizu unutarnje i vanjske okoline koristiti ćemo SWOT analizu.

Iz analize okoline turističke destinacije Daruvarskih toplica možemo zaključiti kako su toplice konkurentan dionik zdravstvenog turizma. Analizom unutarnje okoline vidljivo je kako Daruvarske toplice posluju pozitivno i u doba mjera koje su vezane uz virus Covid-19 što je jedan od glavnih pokazatelja stanja u poduzeću. Također, iako je javna tajna kako su Daruvarske toplice jedan od aktera političke trgovine zapošljavanjem, iz razloga jer je županija osnivač, zaposlenici kao ukupan tim kroz strukturu u svakoj organizacijskoj jedinici imaju pozitivne ocjene djelovanja. Najvažniji faktori koji utječu na konkurentnost toplica su prirodni resursi, cijenjeni stručnjaci iz sektora medicine i fizioterapije te tradicija. Analiziranjem vanjske okoline možemo uočiti postojanje brojnih konkurenata na tržištu s kojima toplice uspješno konkuriraju. Postoje brojne prijetnje iz vanjske okoline, ali ukoliko se postavi valjana strategija i ukoliko se implementira na ispravan način u skladu s normama i pomoću sposobnosti menadžera te njihove mogućnosti predviđanja poduzeće će imati puno veće šanse za uspjeh. Također, važno je napomenuti kako je odnos okoline i poduzeća je dvosmjernan – kako okolina utječe na poduzeće, tako i ono utječe na okolinu. Strateški menadžment zbog toga polazi upravo

od analize okoline čiji je cilj identificirati interne i eksterne elemente koji određuju budućnost poduzeća.

7. LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet Split
2. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Buble, M., i sur. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Drucker, P.F., (2005). Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M.E.P. Consalting
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
6. Koontz, H., Weinrich, H. (1998). Menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Tipurić, D. (2014). Iluzija strategije-Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća. Zagreb: Sinergija
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
9. Geić, S. (2011). Menadžment selektivnih oblika turizma. Split: Sveučilište u Splitu
10. Mencer, I. (2012). Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB-poslovno savjetovanje

Članci u časopisima:

1. Kovačić, M. (2006): Globalizacija i konkurentnost. Informator Vol. 5490/17, str.15
2. Željka Križmarić, Ž. (2014.): Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, Ekonomski fakultet u Osijeku, Tehnički glasnik, Vol. 8 No. 1.

Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

1. Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2013, 4, 1, str. 1-12.

Internetski izvori:

1. Daruvarske Toplice, <http://www.daruvarske-toplice.hr>, (05.05.-20.05.2021.)
2. Večernji.hr, <https://www.lokalni.vecernji.hr> (08.05.2021.)

8. POPIS ILUSTRACIJA

Tablice:

Tablica 1. Metoda skeniranja opće ili socijalne okoline Daruvarskih toplica

Tablica 2. Skeniranje poslovne okoline Daruvarskih toplica

Tablica 3. Skeniranje konkurencije Daruvarskih Toplica

Tablica 4. Organizacijska struktura Daruvarskih toplica

Tablica 5. SWOT analiza Daruvarskih toplica

Slike:

Slika 1. Etape procesa strateškog menadžmenta.

Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća

Slika 3. Faze analize lanca vrijednosti

Slika 4. SWOT analiza

OBRAZAC 5**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, IVANA GRGIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ANALIZA OKOLINE TURISTIČKE DESTINACIJE
DARUVARSKIH TOPLICA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Ivana Grgić

OBRAZAC 6

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja Ivana Grgić

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon protoka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Ivana Grgić

U Virovitici, **20.09.2021.**

**U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*