



ANALIZA POSLOVANJA  
TURISTIČKIH AGENCIJA  
I TUOPERATORA  
U RAZDOBLJU  
2007. – 2017.

Zagreb, srpanj 2018.

# ANALIZA POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA U RAZDOBLJU 2007. – 2017.

**Naručitelj:**



**Voditelj:**

Dr. sc. Sanda Čorak

**Autori:**

Željko Trezner, struč. spec. oec., vanjski suradnik

Dr. sc. Sanda Čorak

**Suradnik:**

Zoran Petrović

Zagreb, srpanj 2018.

 **institut za turizam**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	4
<b>2. POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ</b>	4
<b>3. FIZIČKI POKAZATELJI PROMETA TURISTIČKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ</b>	10
<b>4. OCJENA STANJA I PREPORUKE</b>	13

## 1. UVOD

Olakšavanje i poticanje turističkih putovanja najvažnija je zadaća turističkih posrednika. Ona se prije svega realizira savladavanjem procijepa između vremena i mjesta donošenja odluke o turističkom putovanju te trenutka i mjesta konzumacije turističkih doživljaja. To je zahtjevna zadaća i zbog toga što potrošači moraju radi konzumacije turističkih proizvoda doputovati u turističke destinacije. Zato se distribucija u turizmu smatra kritičnim faktorom konkurentnosti turističkih poduzeća i destinacija, a turističke agencije su najvažniji posrednički činitelj suvremenog turizma.

Zbog neopipljivosti turističkih proizvoda kao i psihografskih osobina potrošača, aktiviranje dijela potencijalne potražnje ostvaruje se tek uz dodatne poticaje i sigurnost koju nude turističke agencije i turoperatori. To je osobito izraženo kod destinacija koje su prometno nedostupnije, manje poznate turističkoj potražnji ili kod rizičnijih i složenijih putovanja. Odluka o korištenju posrednika umjesto izvršenja izravne rezervacije ovisi o složenosti tražene usluge, zahtjevnosti samog korisnika, specifičnosti teme uz koju je usluga vezana, rizike i odgovornosti koji se pojavljuju u pružanju usluge, mogućim smetnjama i zaprekama u pružanju usluge te jedinstvenosti i originalnosti usluge.

Korištenje posrednika može imati niz prednosti i za ponuđače turističkih usluga. Turistički posrednici bolje poznaju potrebe i financijski potencijal potrošača, osiguravaju bolje pokrivanje tržišta uz niže marketinške troškove po jedinici proizvoda, nude širu lepezu proizvoda i uspješnije komuniciraju s potrošačima. Zbog toga turističke agencije mogu poticati potražnju kada je ona smanjena i usmjeravati je prema odabranim destinacijama. U konačnici, složeni turistički proizvodi kao što su paket aranžmani, događanja, skupovi i izleti su turistički proizvodi s visokom dodanom vrijednošću pa generiraju i veću turističku potrošnju.

Uzimajući u obzir specifičnu ulogu turističkih agencija na turističkom tržištu, očigledno je da one mogu aktivno pridonositi postizanju strateških ciljeva razvoja hrvatskog turizma. To se prije svega odnosi na smanjenje sezonalnosti i prostorne koncentriranosti turističkih kretanja te povećanja potrošnje po dolasku. Zato je potrebno analizirati i pratiti na koji način postavljenim ciljevima doprinose domaće turističke agencije. Trenutno ne postoji uspostavljen jedinstven sustav praćenja pokazatelja poslovanja turističkih agencija u Hrvatskoj. Ipak, podaci koje za potrebe izrade statističkih izvještaja prikuplja Državni zavod za statistiku (DZS), i koje obuhvaća Registar godišnjih financijskih izvješća koji vodi Financijska agencija (FINA), daju solidnu osnovu za analizu fizičkih i financijskih pokazatelja poslovanja turističkih agencija u Republici Hrvatskoj.

Stoga se ovaj izvještaj temelji na podacima obveznika predaje godišnjih financijskih izvještaja koje je prikupila FINA od poslovnih subjekata razvrstanih prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) u skupinu 79.1 (djelatnosti putničkih agencija i organizatora putovanja/turoperatora). Analizom nisu obuhvaćeni podaci poduzetnika koji nemaju niti jednog zaposlenog. Fizički pokazatelji analizirani su na temelju godišnjih izvješća Državnog zavoda za statistiku o poslovanju turističkih agencija. Ona obuhvaćaju podatke turističkih agencija koje su podnijele odgovarajući godišnji statistički izvještaj (TU14). U ovaj izvještaj uključeni su i podaci o poslovanju turističkih agencija iz istih izvora, a koji su prethodno prikazani u Izvještaju 5. Glavnog plana i strategije razvoja turizma Republike Hrvatske.

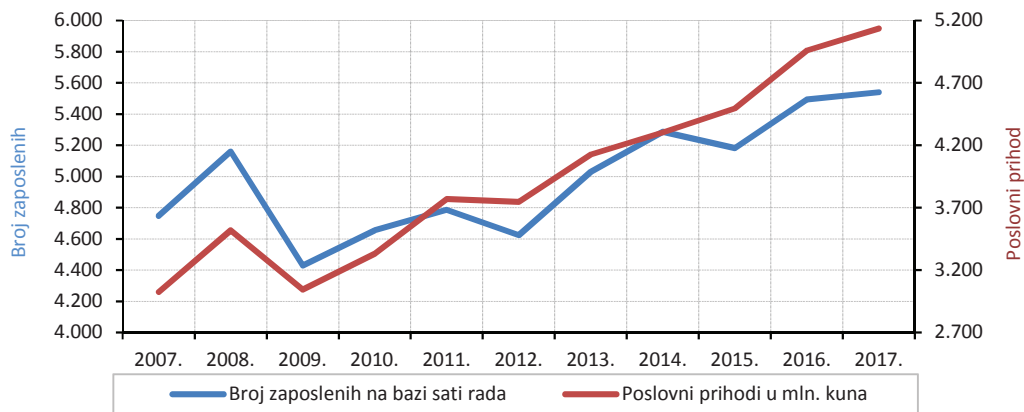
## 2. POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj je u 2017. godini poslovala 1.061 turistička agencija i njihova poslovnica<sup>1</sup>, a što je za oko 160 više nego je poslovalo 2010. godine kada ih je registrirano 899<sup>2</sup>. Istodobno je evidentan i rast broja poslovno aktivnih poduzetnika u skupini djelatnosti putničkih agencija i turoperatora (prema NKD-u skupina 7.91). 870 poduzetnika s jednim ili više zaposlenih u 2010. godini su ostvarili 3,3 milijarde kuna poslovnih prihoda dok je 2017. godine 1.254 poduzetnika ostvarilo poslovnih prihoda u visini preko 5,1 milijardi kuna. Mjereno brojem sati rada, broj zaposlenih je 2017. godine dosegnuo ukupno 5.540, a što je za 20% više zaposlenih nego 2010. godine. Iako je period od 2007. do 2010. godine obilježio pad broja zaposlenih te osciliranje poslovnih prihoda, od 2010. godine poslovni prihodi kontinuirano rastu uz manja osciliranja broja zaposlenih (Slika 1.).

<sup>1</sup> Priopćenje Državnog zavoda za statistiku za putničke agencije, br. 4.3.6. za 2017. godinu.

<sup>2</sup> Priopćenje Državnog zavoda za statistiku za putničke agencije, br. 4.4.4. za 2010. godinu.

Slika 1.

**ZAPOSLENI I POSLOVNI PRIHODI U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (RAZREDI 79.11 I 79.12) OD 2007. DO 2017. GODINE**

Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Većina registriranih poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora temeljem Zakona o računovodstvu ubraja se u skupinu malih i mikro poduzetnika. Prema dostupnim pojedinačnim podacima iz predanih financijskih izvješća za 2016. godinu, svega 9 poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora razvrstano je u skupinu srednjih poduzetnika, a velikih poduzetnika nema. Čak i najveća poduzeća u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora nemaju više od 200 zaposlenih na bazi sati rada. Prema podacima iz 2016. godine samo 12 turističkih agencija ima više od 50 zaposlenih. Ukupne prihode veće od 300 milijuna kuna u 2016. godini ostvarila su samo dva poduzeća, a prihode između 60 i 300 milijuna kuna ima još 8 poduzeća. Sveukupno gledajući, samo 15% poduzeća u djelatnosti putničkih agencija i turoperatora je u 2016. godini ostvarilo prihode iznad 5,2 milijuna kuna, a što predstavlja jedan od graničnih pokazatelja za mikropoduzetnike. Kumulativni podaci za 2017. godinu ne ukazuju na veće odstupanje od prikazane strukture temeljem pojedinačnih podataka iz 2016. godine.

Kretanja broja zaposlenih i poslovnih prihoda poduzeća grupiranih prema broju zaposlenih imaju sljedeća obilježja:

- U skupini poduzeća koja zapošljavaju do uključivo pet radnika broj poduzeća konstantno raste. Porast broja poduzetnika u ovoj skupini najviše utječe na povećanje broja turističkih agencija u RH. Sa 662 poduzeća 2008. godine, preko 768 poduzeća 2012. godine, ukupan broj poduzeća u ovoj skupini je 2017. godini dosegno 1.057 poduzeća (84,3% ukupnog broja poduzeća). Poduzeća iz ove skupine su u 2017. godini zapošljavala 38,4% zaposlenih radnika i ostvarivala 28,1% poslovnih prihoda u djelatnosti. Od 2008. godine u ovoj skupini poduzeća broj zaposlenih radnika konstantno raste, ali se udio u poslovnim prihodima značajnije ne mijenja.
- 161 poduzeće (12,8% ukupnog broja) koja zapošljavaju 6 do 19 radnika od 2008. godine do danas ostvaruju oscilacije u broju zaposlenih i visini poslovnih prihoda. Međutim, udio u poslovnim prihodima ove skupine poduzeća se neznatno smanjuje. Poduzeća iz ove skupine su u 2017. godini zapošljavala 28,7% zaposlenih radnika i ostvarivala 28,9% poslovnih prihoda u djelatnosti.
- 22 poduzeća koja zapošljavaju 20 do 49 radnika čini svega 1,8% u ukupnom broju poduzeća u djelatnosti, a 2017. godine su generirala 22,3% poslovnih prihoda i zapošljavala 11,9% zaposlenih. Ova skupina poduzeća još od 2008. godine bilježi rast broja poduzeća, zaposlenih i poslovnih prihoda i najbrže zauzima udio u poslovnim prihodima koji je od 2008. godine povećan za 12%.
- 14 poduzeća koja zapošljavaju više od 50 radnika u 2017. godini generirala su 20,7% poslovnih prihoda i zapošljavala 21% radnika u djelatnosti. Iako ova skupina poduzeća od 2008. godine obilježava manje variranje razine poslovnih prihoda, evidentan je trend pada broja zaposlenih i udjela u poslovnim prihodima u djelatnosti. Tako je kod najvećih poduzeća u djelatnosti 2015. godine broj zaposlenih bio ispod polovice broja zaposlenih 2008. godine, a udio u prihodima je do 2017. godine pao za 15%.

U vremenskom razdoblju od 2008. do 2017. godine u kojem su obrađeni podaci iz predanih financijskih izvještaja FINA-i moguće je uočiti da turističke agencije s 20 do 49 radnika jedine bilježe zamjetan rast udjela u poslovnim prihodima cijele skupine djelatnosti, čini se na račun najvećih

poduzeća. Kroz cijeli promatrani period kao konstantu valja uočiti visoku razinu koncentracije poslovnih prihoda u razmjerno malom broju poduzeća, njih oko 35. Drugim riječima, oko 3 % poduzeća s više od 20 zaposlenih drži nešto manje od polovice udjela u poslovnim prihodima kao i 97 % poduzeća s manje od 20 zaposlenih. Istodobno, valja uočiti da se udio u broju zaposlenih mijenja. Turističke agencije s 20 i više zaposlenih uspješno zadržavaju udio u poslovnim prihodima, a da pri tome bitno smanjuju udio u broju zaposlenih s praktički polovice udjela zaposlenih 2008. godine na 33% udjela u broju zaposlenih 2017. (Tablica 1A, 1B, i 1C ).

Tablica 1A.

**BROJ PODUZETNIKA U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (RAZREDI 79.11 I 79.12)  
2008. – 2017. GODINE PREMA VELIČINI MJERENOJ BROJEM ZAPOSLENIH (na bazi sati rada)**

Opis razreda	Poduzetnici											
	2008.		2010.		2012.		2014.		2016.		2017.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
50 i više zaposlenih	10	1,2	13	1,5	10	1,1	11	1,0	12	1,0	14	1,1
20 do 49 zaposlenih	17	2,1	21	2,4	22	2,4	30	2,8	29	2,5	22	1,8
6 do 19 zaposlenih	137	16,6	106	12,2	130	14,0	144	13,6	145	12,3	161	12,8
1 do 5 zaposlenih	662	80,1	730	83,9	768	82,6	873	82,5	994	84,2	1.057	84,3
Ukupno	826	100,0	870	100,0	930	100,0	1.058	100,0	1.180	100,0	1.254	100,0

Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Tablica 1B.

**ZAPOSLENI U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (RAZREDI 79.11 I 79.12)  
2008. – 2017. GODINE PREMA VELIČINI MJERENOJ BROJEM ZAPOSLENIH (na bazi sati rada)**

Opis razreda	Zaposleni											
	2008.		2010.		2012.		2014.		2016.		2017.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
50 i više zaposlenih	1.998	38,7	1.566	33,6	1.199	25,9	1.193	22,6	1.231	22,4	1.163	21,0
20 do 49 zaposlenih	474	9,2	571	12,3	616	13,3	866	16,4	849	15,5	662	11,9
6 do 19 zaposlenih	1.298	25,2	980	21,1	1.252	27,1	1.441	27,3	1.396	25,4	1.588	28,7
1 do 5 zaposlenih	1.389	26,9	1.537	33,0	1.556	33,7	1.786	33,8	2.019	36,7	2.127	38,4
Ukupno	5.159	100,0	4.654	100,0	4.623	100,0	5.286	100,0	5.495	100,0	5.540	100,0

Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Tablica 1C.

**POSLOVNI PRIHODI U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (RAZREDI 79.11 I 79.12)  
2008. – 2017. GODINE PREMA VELIČINI MJERENOJ BROJEM ZAPOSLENIH (na bazi sati rada)**

Opis razreda	Poslovni prihodi											
	2008.		2010.		2012.		2014.		2016.		2017.	
	000 kuna	%	000 kuna	%	000 kuna	%	000 kuna	%	000 kuna	%	000 kuna	%
50 i više zaposlenih	1.251.564	35,6	1.247.448	37,5	1.062.780	28,4	1.112.126	25,8	1.364.424	27,5	1.064.562	20,7
20 do 49 zaposlenih	326.891	9,3	451.975	13,6	537.115	14,3	829.757	19,3	1.111.584	22,4	1.143.208	22,3
6 do 19 zaposlenih	1.090.095	31,0	750.848	22,5	1.136.285	30,3	1.336.113	31,0	1.254.609	25,3	1.486.455	28,9
1 do 5 zaposlenih	849.162	24,1	880.492	26,4	1.009.767	27,0	1.025.536	23,8	1.229.698	24,8	1.442.335	28,1
Ukupno	3.517.712	100,0	3.330.764	100,0	3.745.947	100,0	4.303.532	100,0	4.960.315	100,0	5.136.560	100,0

Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

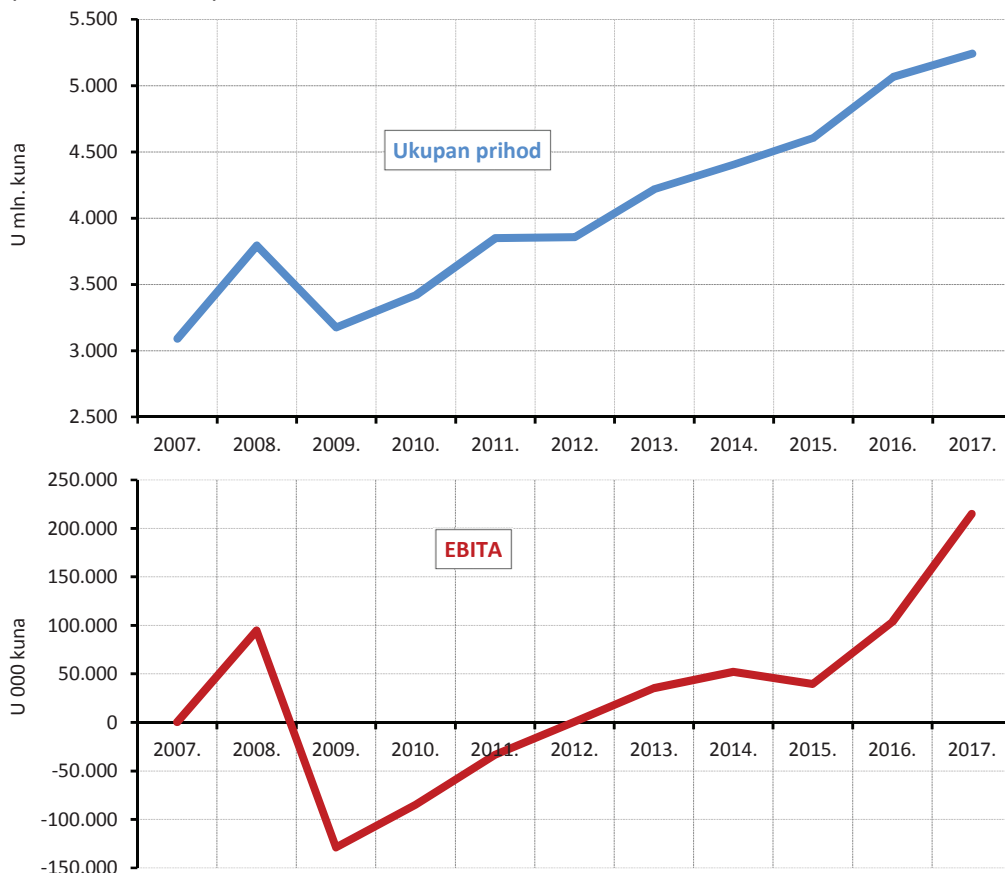
Raspoloživa statistika turizma ne pruža mogućnost sagledavanja usluga koje čine pretežiti portfelj djelatnosti putničkih agencija i tuoperatora u Hrvatskoj. Neke prethodno provedene analize<sup>3</sup> ukazuju da većinu svojih prihoda turističke agencije u Hrvatskoj ostvaruju pružanjem usluga paket aranžmana i izleta. Budući da je očigledno da preko 80% fizičkog prometa domaće turističke agencije ostvaruju od receptivnih poslova, moguće je da veći dio poslova domaće turističke agencije realiziraju u svoje ime kao tzv. *land* aranžmane ili kao prodaju u svoje ime pojedinih sastavnica paket aranžmana stranim organizatorima putovanja.

<sup>3</sup> Institut za turizam (2010). Izvještaj IX: Prihod i marža turističkih agencija u RH u 2007. Zagreb: Institut za turizam.

Valja istaknuti činjenicu da u proteklom razdoblju domaće turističke agencije povećavaju dodanu vrijednost svoje usluge. Naime, od 2007. do 2017. godine uz istodobno smanjivanje udjela ostvarenih noćenja u Hrvatskoj posredovanjem domaćih turističkih agencija za oko 13%, dolazi do rasta njihovih poslovnih prihoda za skoro 70% i rasta broja zaposlenih za 17%. Iako je 2009. godine došlo do pada ukupnih prihoda i profitabilnosti evidentno je da je svojevrsni oporavak započeo već godinu dana kasnije, a da je 2012. godine na razini skupine djelatnosti ostvarena pozitivna razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda (EBITA). Doduše, taj je oporavak bio razmjerno spor jer se ukupni prihodi počinju ozbiljnije povećavati nakon 2013. godine, a tek je 2016. godine EBITA dosegnula iznos iznad ostvarenog u 2008., kao posljednjoj pretkriznoj godini (Slika 2.). Indikativno da je u 2017. godini EBITA na razini skupine djelatnosti za 110 milijuna kuna premašila iznos iz prethodne 2016. godine, a što je i najbolji rezultat u cijelom promatranom periodu.

Slika 2.

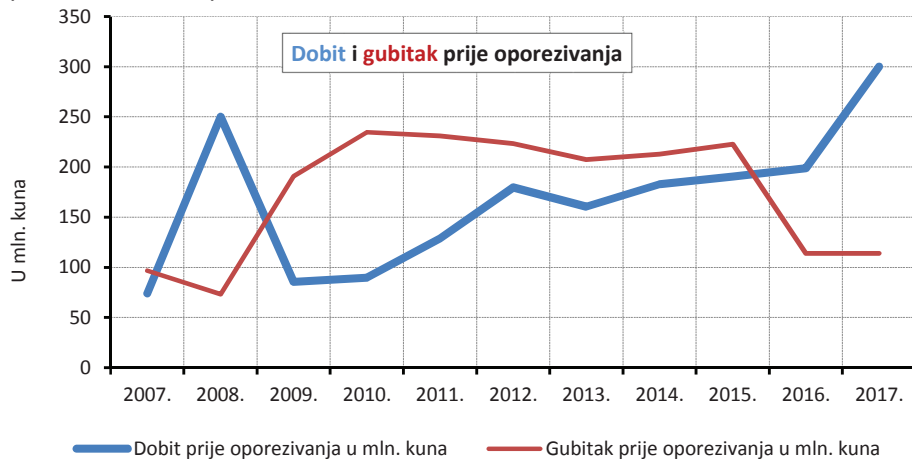
**UKUPAN PRIHOD I EBITA U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA  
(RAZREDI 79.11 I 79.12) OD 2007. DO 2017. GODINE**



Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Dobit prije oporezivanja na razini skupine djelatnosti je skoro u cijelom promatranom periodu od 2007. do 2017. godine bila manja od gubitka prije oporezivanja. Iznimke su jedino 2008., 2016. i 2017. godina u kojima je dobit prije oporezivanja veća od gubitka. Takav je rezultat, prije svega, bio vezan uz gubitke u skupini najvećih i najmanjih agencija, dok su turističke agencije sa 6 do 49 zaposlenih već od 2010. godine nadalje redovito ostvarivale veću dobit nego gubitak prije oporezivanja. Iako je i u 2016. godini gubitak prije oporezivanja u skupini turističkih agencija s najvećim brojem zaposlenih bio veći od dobiti, valja primijetiti da je 2016. godine u toj skupini po prvi puta u promatranom periodu ostvarena pozitivna razlika poslovnih prihoda i rashoda. To upućuje na pozitivne posljedice restrukturiranja dijela poduzeća s najvećim brojem zaposlenih koje su generirale velike gubitke (Slika 3.). Taj je trend nastavljen i u 2017. godini, u kojoj je prvi puta nakon 2008. godine u skupini najvećih turističkih agencija ostvarena veća ukupna dobit nego gubitak prije oporezivanja.

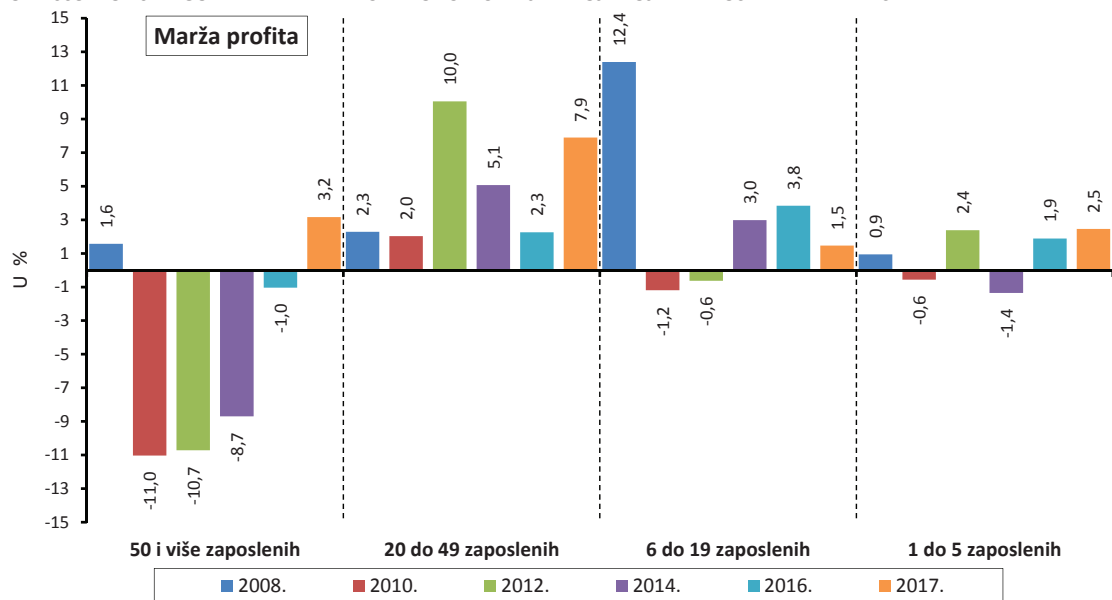
Slika 3.  
**DOBIT I GUBITAK PRIJE POREZA U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA**  
 (RAZREDI 79.11 I 79.12) OD 2007. DO 2017. GODINE



Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Osim u 2008., 2016. i 2017. godini turističke agencije i turoperatori su u cijelom analiziranom periodu ostvarivali negativnu maržu profita<sup>4</sup> na razini cijele skupine djelatnosti. Treba naglasiti da se to ne odnosi na sve skupine poduzeća. Naime, poduzeća s 20 do 49 zaposlenih su jedino u 2009. godini imala negativnu maržu profita, a u svim ostalim godinama od 2008. do 2017. godine ona je bila pozitivna. U toj je skupini poduzeća u promatranom periodu najčešće ostvarivana iznadprosječna marža profita. Najviše utjecaja na negativnu maržu profita u skupini djelatnosti imali su poslovni rezultati poduzeća s najvećim brojem zaposlenih. U toj je skupini poduzeća od 2009. godine redovito ostvarivana negativna marža profita u rasponu od 6,23 do 11,03% sve do 2017. godine kada je ona od 2008. godine po prvi puta imala pozitivnu vrijednost u visini 3,16% (Slika 4.).

Slika 4.  
**MARŽA PROFITA U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (ODJELJCI 79.11 I 79.12)**  
 OD 2008. DO 2017. GODINE PREMA VELIČINI PODUZEĆA MJERENO BROJEM ZAPOSLENIH NA BAZI SATI RADA



Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Najvišu rentabilnost imovine<sup>5</sup> ostvaruju poduzeća s 20 do 49 zaposlenih. Ona je od 2008. do 2017. godine bila negativna samo 2009. godine, a kretala se u rasponu od -3,30 do 25,2%. Kod poduzeća sa 6 do 19 zaposlenih rentabilnost imovine je niža, ali je redovito pozitivna. Isto je i kod poduzeća s najmanje zaposlenih, vrijednosti rentabilnosti imovine su pozitivne, ali još niže. Poduzeća s najvećim brojem zaposlenih u periodu od 2009. do 2015. godine imaju negativnu rentabilnost. Iznimke su samo

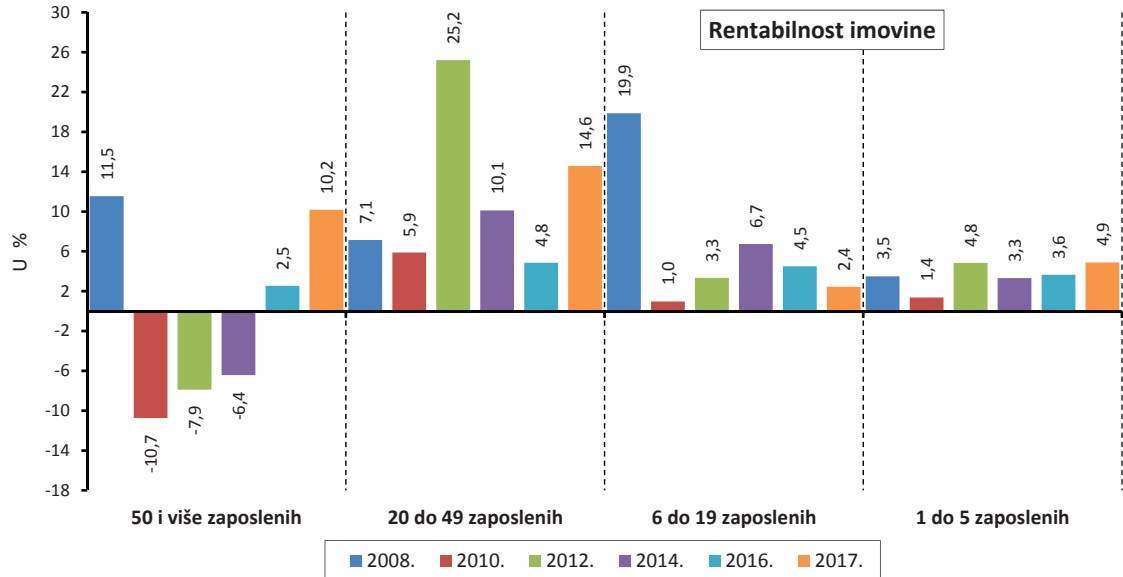
<sup>4</sup> Marža profita = (dobit prije poreza - gubitak prije poreza) / ukupan prihod \* 100.

<sup>5</sup> Rentabilnost imovine = (kamata + dobit prije poreza - gubitak prije poreza) / vrijednost imovine \* 100.



2008., 2016. i 2017. godina u kojima je rentabilnost imovine bila pozitivna. Sveukupno, uvažavajući pozitivna i negativna djelovanja poslovnih rezultata različitih poduzeća na razini skupine djelatnosti rentabilnost imovine je vrlo niska i uglavnom pozitivna. Samo 2009. i 2010. godine je bila negativna, ali i tada nije bila niža od 1% (Slika 5.). Od 2012. godine uočljiv je trend rasta rentabilnosti imovine na razini skupine djelatnosti.

Slika 5.  
RENTABILNOST IMOVINE U DJELATNOSTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA (ODJELJCI 79.11 I 79.12)  
OD 2008. DO 2017. GODINE PREMA VELIČINI PODUZEĆA MJERENOJ BROJEM ZAPOSLENIH NA BAZI SATI RADA



Izvor: Podaci FINA-e, obrada Instituta za turizam.

Produktivnost iskazana kao ostvarena neto marža<sup>6</sup> po zaposlenom na razini skupine djelatnosti u razdoblju od 2007. do 2017. godine kretala se od 164.632,00 do 222.547,00 kn. Najniža je zabilježena 2010., a najviša 2017. godine. Iznadprosječne marže po zaposlenom u cijelom analiziranom periodu ostvaruju poduzeća sa 6 do 49 zaposlenih, a najviše marže po zaposlenom ostvaruju turističke agencije sa 20 do 49 zaposlenih. Najniža zabilježena marža po zaposlenom u toj skupini bila je 211.189,00 kuna 2013. godine, najviša 367.458,00 kuna 2017. godine. Poduzeća u djelatnosti turističkih agencija i turoperatora s najvećim brojem zaposlenih ostvaruju i vrlo niske marže po zaposlenom. U periodu od 2007 do 2013. godine one su se kretale od 124.480,00 do 157.204,00 kuna. Marže neznatno iznad ili ispod prosjeka cijele skupine djelatnosti ostvarivane su u periodu od 2014. do 2017. godine s iznimkom 2015. godine kada je ostvarena nadprosječna neto marža po zaposlenom u visini od 265.661,00 kuna. Turističke agencije s najmanjim brojem zaposlenih u cijelom promatranom periodu ostvaruju ispodprosječne marže po zaposlenom u rasponu od 151.680,00 do 166.680,00 kuna s jasnom tendencijom zaostajanja za prosječno ostvarenom maržom po zaposlenom.

Neto marža po jediničnom trošku rada u periodu od 2007. do 2017. godine za cijelu skupinu djelatnosti kreće se u rasponu od 1,8 do 2,3 kune. Ipak, u skupini poduzeća s najvećim brojem zaposlenih ona rijetko prelazi 1,6 kuna, dok u skupini poduzeća sa 20 do 49 zaposlenih rijetko pada ispod 2,2 kune. Općenito, najviše neto marže po trošku rada ostvaruju se kod turističkih agencija koje imaju između 6 i 49 zaposlenih i kreću se u rasponu od 2,00 do 3,3 kune. Udio neto marže u ukupnom prihodu u promatranom periodu uglavnom prate dvije očekivane pojave: pad udjela marže s rastom veličine poduzeća i postepeno smanjenje udjela marže iz godine u godinu. Međutim, sama razina udjela neto marže u ukupnom prihodu u rasponu od 21,75 do 25,4% nije reprezentativan pokazatelj zbog različitog načina iskazivanja prihoda od provizija i usluga koje su izvršene u svoje ime i za svoj račun, a na što ukazuju nalazi drugih istraživanja<sup>7</sup>. To je posebice jasno iz udjela neto marže u ukupnom prihodu koji je u pojedinim godinama i u skupinama poduzeća dosizao i preko 30%.

<sup>6</sup> Neto marža turističke agencije = poslovni prihodi – materijalni troškovi.

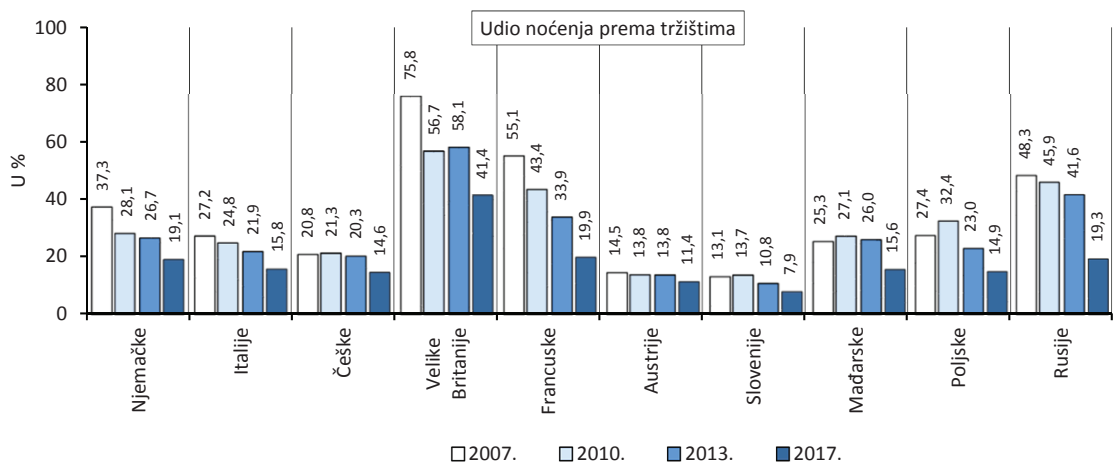
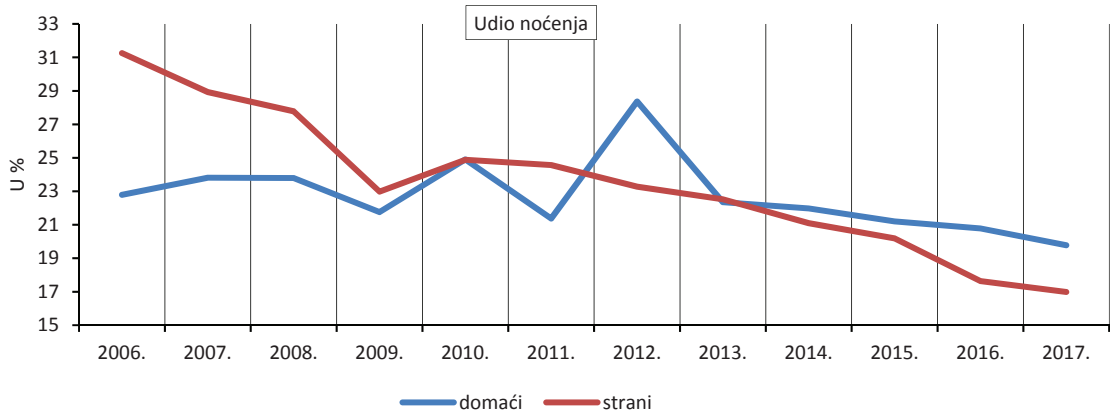
<sup>7</sup> Institut za turizam (2010). Izvještaj IX: Prihod i marža turističkih agencija u RH u 2007. Zagreb: Institut za turizam.

### 3. FIZIČKI POKAZATELJI PROMETA TURISTIČKIH AGENCIJA U HRVATSKOJ

Poslovanje i važnost domaćih turističkih agencija u fizičkim pokazateljima turističkih kretanja u Hrvatskoj moguće je pratiti kroz nekoliko ključnih pokazatelja. Prije svega, to je udio ostvarenih noćenja posredstvom domaćih agencija u ukupnom broju noćenja, ostvareni broj noćenja u organiziranim dolascima, te udio u ostvarenim noćenjima prema tržištima i prema različitim vrstama smještajnih objekata. Navedeni fizički pokazatelji analizirani su na temelju podataka iz godišnjih izvješća Državnog zavoda za statistiku o poslovanju turističkih agencija<sup>8</sup> i o ukupnom prometu domaćih i stranih turista u Republici Hrvatskoj<sup>9</sup>.

U 2017. godini posredovanjem domaćih turističkih agencija realizirano je 2,5 milijuna dolazaka i blizu 15 milijuna noćenja od čega 2,2 milijuna dolazaka i 13,6 milijuna noćenja stranih turista. U prosjeku, domaće turističke agencije bile su odgovorne za svako šesto turističko noćenje ostvareno u Republici Hrvatskoj. Relativno najveći broj noćenja domaće turističke agencije ostvaruju s udaljenijih tržišta i/ili tržišta koja Hrvatsku slabije poznaju, odnosno s tržišta s kojih se češće organiziraju ture. Od europskih tržišta po udjelima ostvarenih noćenja u kojima sudjeluju domaće turističke agencije posebno se ističu tržišta Ujedinjenog Kraljevstva (41,4%), Francuske (19,9%) i Rusije (19,3%). Međutim, evidentno je da se u proteklih desetak godina utjecaj domaćih turističkih agencija na ostvarena noćenja smanjuje, kako po tržištima, tako i u ukupnosti (Slika 6).

Slika 6.

**UDIO NOĆENJA OSTVAREN U HRVATSKOJ PUTEM DOMAĆIH AGENCIJA PREMA PORIJEKLU TURISTA**


Izvor: Podaci DZS-a.

Udio ostvarenih noćenja posredstvom domaćih agencija kod organiziranih dolazaka također se smanjuje. Tako su domaće turističke agencije u 2017. godini bile odgovorne za svako drugo noćenje

<sup>8</sup> Izvor podataka je redovito istraživanje Državnog zavoda za statistiku koje se provodi na temelju godišnjih izvješćaja o poslovanju turističkih agencija TU14.

<sup>9</sup> Izvor podataka je redovito istraživanje Državnog zavoda za statistiku koje se provodi na temelju mjesečnih izvješćaja o dolascima i noćenjima turista TU 11 od 2006. do 2015. godine. 2016. godine je dio podataka (za sobe za iznajmljivanje, apartmane, studio-apartmane, kuće za odmor i kampove u kućanstvima) prikupljen i kroz sustav eVizitor. Od 2017. godine svi podaci se preuzimaju iz sustava eVizitor.

kod organiziranih dolazaka, dok su 2006. i 2007. godine bile zaslužne za više od tri četvrtine (Tablica 2.). Očigledno, raste udio noćenja koje kod organiziranih dolazaka stranih turista ostvaruju inozemni organizatori putovanja. Ne tako intenzivno, ali domaće turističke agencije gube i udio organiziranih dolazaka domaćih turista zbog nešto češćeg samostalnog organiziranja putovanja od strane različitih udruga i ustanova u Republici Hrvatskoj, te samih turista.

Tablica 2.

**UDIO TURISTIČKOG FIZIČKOG PROMETA OSTVARENOG POSREDOVANJEM  
DOMAĆIH TURISTIČKIH AGENCIJA I TUOPERATORA (2006. – 2017.)**

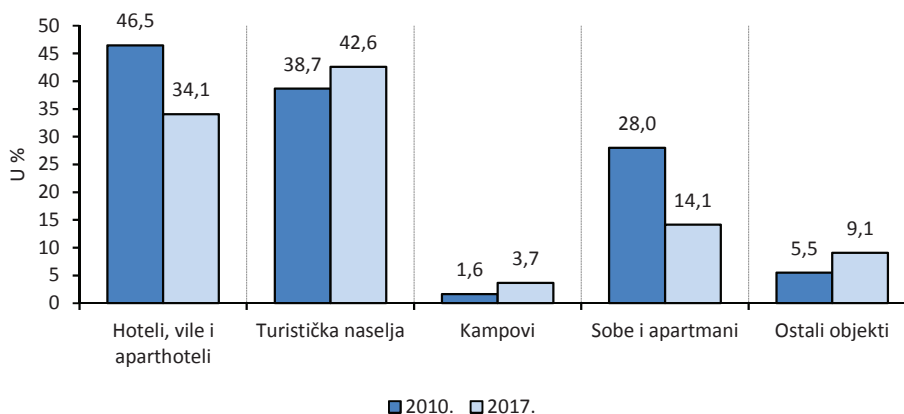
Porijeklo turista	Udio domaćih agencija u organiziranim noćenjima u %											
	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Domaći turisti	67,2	76,3	73,7	67,8	81,5	68,2	86,3	67,7	68,8	68,5	67,0	68,6
Strani turisti	79,3	75,8	75,2	65,9	67,1	67,7	64,5	63,6	61,1	59,1	46,7	48,9
Ukupno	78,1	75,9	75,0	66,1	68,3	67,7	66,2	63,9	61,6	59,8	48,0	50,0

Izvor: Podaci DZS-a.

Kada je u pitanju ostvareni udio noćenja posredstvom domaćih agencija u različitim vrstama smještajnih objekata u odnosu na 2010. godinu, 2017. godine je zabilježen pad udjela kod soba i apartmana u domaćinstvima, ali i rast kod turističkih naselja, kampova i ostalih smještajnih objekata. Ipak, valja istaknuti da su za svako treće ostvareno noćenje u hotelima, vilama, aparthotelima i turističkim naseljima zaslužne domaće turističke agencije (Slika 7.).

Slika 7.

**UDIO NOĆENJA OSTVARENIH POSREDOVANJEM DOMAĆIH AGENCIJA U UKUPNOM BROJU NOĆENJA  
U 2010. I 2017. GODINI PREMA VRSTI SMJEŠTAJA U %**



Izvor: Podaci DZS-a.

Domaće turističke agencije ostvaruju važan doprinos sadržajnom proširenju ponude kroz organizaciju izleta za domaće i strane turiste koji borave u turističkim mjestima. Iako je u periodu od 2006. do 2010. godine broj izletnika smanjen za tridesetak posto, do 2017. godine zabilježen je rast broja izletnika koji je za preko 200 tisuća osoba premašio ostvarene rezultate u 2006. godini (Tablica 3.) Tako su domaće turističke agencije u 2017. godini organizirale gotovo 80 tisuća polazaka na izlete u Hrvatskoj i inozemstvu na kojima je sudjelovalo 1,25 milijuna stranih i 184 tisuće domaćih turista koji su boravili u turističkim mjestima u Republici Hrvatskoj.

Tablica 3.

**IZLETI ZA TURISTE IZ DOMAĆIH TURISTIČKIH MJESTA  
U ORGANIZACIJI DOMAĆIH TURISTIČKIH AGENCIJA (2006. – 2017.)**

Izleti za turiste iz domaćih turističkih mjesta	Broj izletnika u 000						
	2006.	2008.	2010.	2012.	2014.	2016.	2017.
U Hrvatskoj	1.021,60	1.067,10	765,10	752,60	1.143,70	1.212,60	1.199,80
U inozemstvo	180,80	162,50	89,90	117,70	154,60	193,50	230,30
Ukupno	1.202,40	1.229,60	855,00	870,30	1.298,30	1.406,10	1.430,10

Izvor: Podaci DZS-a.

U organizaciji domaćih turističkih agencija u 2017. godini 579 tisuća domaćih turista ostvarilo je na višednevnim putovanjima nešto manje od 1,2 milijuna noćenja u Republici Hrvatskoj, ali i nešto više od 1,1 milijuna noćenja u inozemstvu. Za 305,7 tisuća domaćih izletnika organizirani su u 2017. godini jednodnevni izleti izvan mjesta njihova stalnog boravka i to za 224,5 tisuća izletnika u Hrvatskoj, a za 81,2 tisuća izletnika u inozemstvu. Iako poslije pada domaće potražnje nakon 2008. godine broj turista na višednevnim putovanjima u organizaciji domaćih turističkih agencija ukazuje na blagi rast, broj domaćih izletnika je u padu (Tablica 4.).

Tablica 4.

**PUTOVANJA DOMAĆIH TURISTA POSREDOVANJEM DOMAĆIH AGENCIJA (2006. – 2017.) U 000**

Putovanja domaćih turista posredovanjem domaćih agencija	2006.	2008.	2010.	2012.	2014.	2016.	2017.
<b>Broj izletnika</b>							
U Hrvatskoj	373,0	339,7	307,1	233,3	267,9	219,60	224,50
U inozemstvo	48,7	38,3	43,5	46,6	51,9	72,10	81,20
Ukupno	421,7	378,0	350,6	279,9	319,8	291,70	305,70
<b>Broj turista na višednevnim putovanjima</b>							
U Hrvatskoj	290,5	346,5	315,1	280,6	273,3	304,50	292,30
U inozemstvo	231,7	274,8	252,3	271,9	269,2	246,00	287,00
Ukupno	522,2	621,3	567,4	552,5	542,5	550,50	579,30

Izvor: Podaci DZS-a.

Fizički pokazatelji prometa upućuju da domaće turističke agencije svoje poslovne aktivnosti pretežito temelje na receptivnim poslovima na međunarodnom tržištu. Sveukupno je u organizaciji i posredovanjem domaćih turističkih agencija 2017. godine ostvareno oko 16 milijuna noćenja, od čega je oko 85% prometa vezano uz noćenja stranih turista u Hrvatskoj. Domaće turističke agencije organizirale su 2017. godine izlete za oko 1,7 milijuna izletnika pri čemu je 74% izletnika stranih gostiju koji borave u turističkim mjestima.

#### 4. OCJENA STANJA I PREPORUKE

Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. – 2017. ukazuje na važnost domaćih turističkih agencija u Republici Hrvatskoj, a prije svega zbog njihove izrazite orijentiranosti prema receptivnim poslovima, važnosti za hotelski smještaj te ulogu na pojedinim ciljnim tržištima. Očigledno i u Hrvatskoj domaće receptivne turističke agencije doprinose proširenju ponude turističkih destinacija, proaktivno usmjeravaju turističku potražnju prema hrvatskoj turističkoj ponudi i kreiraju složene proizvode s visokom dodanom vrijednošću. Na taj način izravno utječu na smanjenje sezonalnosti i prostorne koncentriranosti turističkog prometa te na povećanje potrošnje po dolasku. Zbog toga je pri kreiranju mjera izravne i neizravne turističke politike nužno voditi računa o specifičnim potrebama i interesima domaćih turističkih agencija.

Čak 99% turističkih agencija u Republici Hrvatskoj je u skupini mikro i malih poduzetnika. U toj skupini gotovo 80% ukupnog broja zaposlenih ostvaruje i 80% ukupnih prihoda. Ove činjenice izravno ukazuju da turističke agencije u Hrvatskoj dijele iste opće poslovne izazove s kojima se suočavaju i ostala mikro i mala poduzeća. Međutim, poslovanje mikro i malih turističkih agencija obilježava izrazito niska kapitalna i visoka radna intenzivnost te vrlo kratak životni ciklus proizvoda koji su usmjereni ka cjenovno manje elastičnoj potražnji. Zbog toga uobičajene mjere potpora mikro i malim poduzetnicima ne mogu uvijek dati potrebne učinke pa je potrebno definirati posebne mjere potpora koje će biti usmjerene na podizanje konkurentskih sposobnosti u stvaranju proizvoda izrazito visoke dodane vrijednosti.

Iako u djelatnosti turističkih agencija dominiraju mikro i mala poduzeća, financijski pokazatelji poslovanja ukazuju na odvajanje malog broja poduzeća s 50 i više zaposlenih koja svoje poslovanje temelje na načelima ekonomije obujma. Pri kreiranju mjera turističke politike nipošto se ne bi smjelo zaboraviti i na specifične potrebe ove skupine poduzeća. Naime, samo 14 poduzeća s više od 50 zaposlenih u 2017. godini zapošljavalo je petinu zaposlenih i ostvarilo isti udio ukupnih prihoda u djelatnosti. Poslovanje srednjih i velikih turističkih agencija obilježava sposobnost konsolidacije i efikasne prodaje velikog broja istovjetnih turističkih proizvoda koji su usmjereni cjenovno elastičnoj potražnji. Zato je potrebno povesti računa da specifične mjere turističke politike za ovu skupinu poduzeća moraju biti usmjerene prema povećanju (troškovne) efikasnosti. Naime, i najmanji neželjeni poremećaji u fiskalnoj i monetarnoj politici za ovu skupinu poduzeća mogu imati razoran učinak.

Iako se po fizičkim pokazateljima turističkog prometa može zaključivati da slabi važnost turističkih agencija u hrvatskom turizmu, financijski pokazatelji poslovanja ukazuju upravo suprotno. Naime, u proteklom periodu od 2007. godine domaće turističke agencije zahvaljujući svojem angažmanu u receptivnim poslovima kontinuirano povećavaju dodanu vrijednost svoje usluge: uz istodobno smanjivanje broja ostvarenih noćenja u Hrvatskoj posredovanjem domaćih turističkih agencija za oko 13% dolazi do rasta njihovih poslovnih prihoda za skoro 70% i rasta broja zaposlenih za 17%. Zato je potrebno posvetiti posebnu pozornost kreiranju općih mjera turističke politike koje će potaknuti ubrzanje ovog trenda i proširivanje poslovnog djelovanja domaćih turističkih agencija.

Čini se da zbog specifičnosti poslovnih modela različitih skupina turističkih agencija u Republici Hrvatskoj mjere aktivne turističke politike trebaju biti usmjerene prema dvije glavne skupine receptivnih turističkih agencija. Prije svega to su mikro i male turističke agencije koje isporučuju usluge s izrazito visokom dodanom vrijednošću kao destinacijske menadžment kompanije za cjenovno manje elastičnu potražnju. Istodobno, to su srednje i velike receptivne turističke agencije koje posluju kao trgovci na veliko i/ili konsolidatori hrvatske turističke ponude, dijelom i kao zastupnici velikih stranih organizatora putovanja, a za cjenovno elastičnu potražnju. Kada su u pitanju emitivne turističke agencije, mjere turističke politike moraju biti prije svega usmjerene na podizanje kapaciteta turističkih agencija radi efikasne zaštite prava potrošača.

Fizički i financijski pokazatelji prometa domaćih turističkih agencija ukazuju na posljedice, a ne i na uzroke ostvarenih rezultata. Zbog toga je u svrhu identifikacije optimalnog spleta mjera turističke politike potrebno najprije analizirati poslovne modele različitih skupina turističkih agencija te utvrditi eksterne i interne izazove koji najviše utječu na njihovo poslovanje. Uz to, potrebno je detaljnije analizirati i ocijeniti učinke pojedinih provedenih izravnih mjera turističke politike (udruženo oglašavanje, ciljane neformalne edukacije, poticanje razvoja DMK, potpore razvoju novih turističkih

proizvoda, poticanje konkurentnosti u turizmu, destinacijski menadžment, strateško planiranje turizma, zakonodavni okvir turizma...) radi utvrđivanja preporuka za poboljšanje postojećih i kreiranje novih mjera. Posebno je nužno analizirati učinke neizravnih mjera turističke politike na turističke agencije (posebni postupak oporezivanja, obrazovni programi i stručna praksa, kalendar školskih praznika, pružanje usluga prijevoza, kulturna produkcija, uvjeti pružanja zdravstvenih usluga...), a radi uspješnije međuresorne koordinacije.

Neovisno o razmjerno dobroj strukovnoj organiziranosti turističkih agencija u Republici Hrvatskoj, čini se da je potrebno formulirati nacionalni akcijski plan radi brojnih izazova u kreiranju i provedbi učinkovitih mjera turističke politike usmjerenih prema turističkim agencijama. Nositelj aktivne provedbe akcijskog plana i koordinacije pojedinih mjera treba biti Ministarstvo turizma u suradnji sa strukovnim udrugama turističkih agencija. Uz to je potrebno kontinuirano na godišnjoj razini provoditi monitoring barem u smislu analize godišnjih fizičkih i financijskih pokazatelja prometa turističkih agencija, odnosno efikasnosti pojedinih mjera turističke politike. Svake nekoliko godina valjalo bi analizirati promjene u internom i eksternom poslovnom okruženju turističkih agencija i izazove koji iz njega proizlaze.