

Uloga i važnost strategijskog menadžmenta na primjeru grada Požege

Karan, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:207523>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI 3. STUDIJ
KULTURALNI MENADŽMENT

SARA KARAN

**ULOGA I VAŽNOST STRATEGIJKOG
MENADŽMENTA NA PRIMJERU GRADA
POŽEGE**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019. godina

SAŽETAK

Tema ovoga završnog rada je uloga i važnost strategijskog menadžmenta na primjeru grada Požege. Strategijski menadžment je relativno novija vrsta menadžmenta koja se temelji na strategiji, a sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe kako bi povećali poslovanje, uspješno konkurirali i ostvarili željene ciljeve. Glavno pitanje koje si menadžeri postavljaju pri izradi i provedbi strategije je „Kako ćemo do tamo doći?“. To pitanje odnosi se na proces promjene položaja u kojemu se trenutno nalazi i onoga u kojemu želi biti. Izrada strategije je stalan i promjenjiv proces. Uz općenita pojašnjenja strategijskog menadžmenta prikazati će se takva vrsta menadžmenta na primjeru Strategije razvoja grada Požege, koja se provodi od 2015. godine do 2020. godine. Grad Požega je smješten u srcu Slavonije. Požega bez obzira na svoju veličinu može ponuditi mnogo toga turistima, ako se na pravilan način iskoriste njezini potencijali. Kroz rad će se pokušati približiti Strategiju razvoja grada Požege na primjeru razvojnih planova vezanih ponajviše uz gospodarstvo i turizam. Strategija će se analizirati kroz SWOT analizu. Cilj ovoga rada je predstaviti i analizirati Strategiju razvoja grada Požege te dokazati važnost strategijskog menadžmenta uz pomoć stručne literature i mišljenja autorice.

Ključne riječi: grad Požega, potencijal, promjene, razvoj, strategijski menadžment

SUMMARY

The theme of this final paper is the role and importance of strategic management on the example of the city of Požega. Strategic management is a relatively new type of strategy-based management, consisting of competitive moves and business approaches that managers use to grow their business, compete successfully and achieve their desired goals. The main question managers ask themselves when designing and implementing a strategy is "How do we get there?". This question relates to the process of changing the position in which it is presently and in which one wishes to be. Strategy development is a constant and changing process. In addition to the general explanations of strategic management, this type of management will be presented on the example of the City of Požega Development Strategy,

which is being implemented from 2015 to 2020. The town of Požega is located in the heart of Slavonia. Požega regardless of its size, can offer a lot to tourists if its potentials are properly exploited. The work will try to approximate the Development Strategy of the City of Požega, with the example of development plans related primarily to the economy and tourism. The strategy will be analyzed through a SWOT analysis. The aim of this paper is to present and analyze the Development Strategy of the City of Požega and to prove the importance of strategic management with the help of expert literature and the author's opinion.

Key words: changes, City of Požega, development, potential, strategic management

SADRŽAJ

1. UVOD.....	5
2. OPĆENITO O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU.....	6
3. GRAD POŽEGA.....	9
4. RAZVOJNA STRATEGIJA GRADA POŽEGE.....	11
4.1. GOSPODARSTVO.....	13
4.2. TURIZAM.....	14
4.2.1. Organizacija manifestacija i promidžba.....	15
4.2.2. Najznačajnije turističke znamenitosti.....	16
4.2.3. Najpopularnije manifestacije u Požegi.....	17
4.2.3.1. Vincelovo.....	18
4.2.3.2. Grgurevo – Dan Grada.....	18
4.2.3.3. Kulenijada.....	19
4.2.3.4. Ivanjski krijes.....	20
4.2.3.5. Aurea Fest Požega.....	21
4.2.3.6. Razvojne potrebe i potencijali.....	22
5. SWOT ANALIZA.....	24
6. VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	26
7. USPJEŠNOST STRATEGIJE RAZVOJA GRADA POŽEGE I BUDUĆI PROJEKTI.....	29
8. ZAKLJUČAK.....	31
9. LITERATURA.....	32
10. PRILOZI.....	34
• Popis grafikona	
• Popis slika	

1. UVOD

U ovom radu govorit će se o stratezijskom menadžmentu općenito, o gradu Požegi te o razvojnoj strategiji grada koja se nastoji provesti u sedmogodišnjem vremenskom razdoblju. Stratezijski menadžment je posljednjih godina dobio na važnosti što se očituje u tome što je uveden kao nastavni predmet na gotovo svim ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj. Time se studentima pružila mogućnost da ga ne smatraju samo disciplinom, već da ga ovladaju i u teoriji i u praksi. U radu će se istaknuti različita shvaćanja ovog pojma poput stratezijski menadžment kao menadžerski proces, kao znanstvena disciplina i kao grupa ljudi u poduzeću. To je relativno mladi oblik menadžmenta koji se razvija i koji će se nastaviti razvijati.

Elementima stratezijskog menadžmenta poslužio se i grad Požega koji je 2014. godine započeo razvoj svoje strategije koja se službeno provodi od 2015. do 2020. godine. Požega je barokni grad koji se nalazi u srcu Slavonije. Obiluje agrarnim područjem i dugi niz godina grad je bio vodeći u razvoju trgovine i obrta. Strategijom razvoja grada Požege 2015-2020 prikazati će se promjene koje se trebaju provesti kako bi se unaprijedila kvaliteta života građana. Strategija obuhvaća razne sektore od kojih su u ovome radu izdvojeni gospodarstvo i turizam jer upravo u tim sektorima leži najveći potencijal za napredak grada.

Cilj ovoga rada je da kroz različite analize prikaže koliku važnost i utjecaj stratezijski menadžment ima na mogući razvitak grada Požege.

2. OPĆENITO O STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Strategijski menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. (Kadlec, 2013: 1) Kako bi u potpunosti razumjeli kakva je ovo vrsta menadžmenta bitno je da razumijemo dvije osnovne riječi od kojih se sastoji ovaj pojam, a to su menadžment i strategija. Menadžment je isprva proizašao iz latinske riječi *manos* koja označava ruku, odnosno nešto što je rukom rađeno. U novije doba, početkom 20. stoljeća menadžment se počeo vezati uz englesku riječ *to manage* što znači upravljati. To je kompleksan pojam koji se može odnositi na razne procese, poslovne funkcije, vještine, znanstvenu disciplinu, profesiju i slično. Njegov zadatak je da u svim situacijama i u svakom trenutku održi red i uspješno ostvari zacrtani cilj. Također, moglo bi se reći da je to proces rada menadžera s ljudima i za ljude, kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi uz ograničene resurse u određenom dinamičnom okruženju. Strategija kao izraz nastala je u Grčkoj, točnije u Ateni oko 508. godine prije Krista. U Grčkoj je deset *strategoi* obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je posjedovalo veliku političku i vojnu moć. Stoga u izvornom smislu strategija predstavlja umijeće vođenja vojske. Jedan od ranijih pisaca koji je razmatrao definiciju strategije je Ksenofont. On je isticao da zapovjednik mora biti dosjetljiv, energičan, brižan, pun ustrajnosti i prisutnosti duha, pun ljubavi i žilav, pošten i lukav, budan i varav na oko, spreman staviti sve na kocku i željeti da ima sve, velikodušan i pohlepan, pun pouzdanja i sumnjičav. Moglo bi se reći da je strategija izvorno nastala u vojnom području, a od 1960.-ih promiče se i u područje poslovnog svijeta. Mnoge velike tvrtke poput AT&T-a i General Motorsa primjenile su strategiju u svom poslovanju te se ispostavilo da je ona jedna od najvažnijih odrednica uspješnog poslovanja. Strategijski menadžment je zapravo kompleksan pojam koji se odnosi na menadžerske procese, znanstvenu disciplinu i grupu ljudi u poduzeću. Strategijski menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani proces koji je usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. Što znači da se odnosi na strateško planiranje, kontrolu i implementaciju planova. Kao znanstvena disciplina podrazumijeva skupinu organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije. Naposljetku, strategijski menadžment kao grupa ljudi u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka, odnosno to su strateški menadžeri. Ovakva vrsta menadžmenta nastala je kao posljedica toga što je u 20. stoljeću utjecaj eksterne

okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka postajao sve izraženiji i nije se mogao ignorirati. Okolina je tada postajala sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna stoga je njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao ključno značenje. S obzirom na okolnosti eksterna okolina morala se uključiti u proces strateškog odlučivanja i to u obliku anticipacije, nadzora i ocjenjivanja. Azijski filozof Sun Tzu u svojoj knjizi *Umijeće ratovanja* ističe kako je strategija minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom i da je to praktički taktika angažiranja s neprijateljem. Dosadašnja istraživanja su pokazala da je strategija tvrtke najvažnija odrednica njezinih performansi. U 20. stoljeću, točnije 1962. godine, Alfred Chandler iznio je prvu definiciju strategije u knjizi *Strategija i struktura* koja glasi: „Strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.“ (Chandler, 1962: 15-16) Harvardski profesori navode kako su menadžeri ti koji moraju uspostaviti balans mogućnosti eksternog tržišta s internim kompetencijama i resursima poduzeća, menadžerskih osobnih vrijednosti i aspiracija te obveza za stakeholdere drugačije nego za stockholdere. Proces strategijskog menadžmenta je iterativan, što znači da započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada ponovno započinje s prvom etapom. Rusko-američki matematičar i menadžer Igor Ansoff, koji se ujedno smatra i ocem strategijskog menadžmenta, u svome radu *Korporacijska strategija* iznosi prijedlog da strategija čini zajedničku nit od pet faktora koji su međusobno povezani:

1. Područje proizvod-tržište
2. Vektor rasta
3. Konkurentska prednost
4. Interno generirana sinergija
5. Donošenje ili kupnja odluka

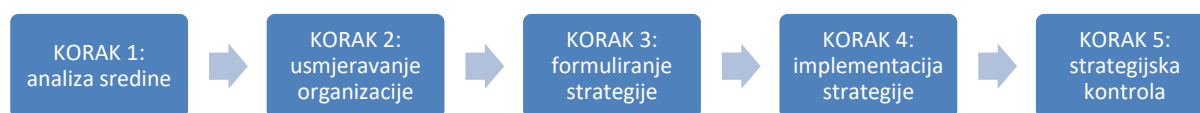
Strategijski menadžment razvio se kao koncept tijekom vremena i definitivno će se dalje razvijati. Jedne od najpoznatijih i najtemeljnijih definicija strategijskog menadžmenta su:

1. Prema Wheelenu i Hungeru on se definira kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.
2. Prema Pearceu i Robinsonu on se definira kao set odluka i akcija koje rezultiraju u implementaciji i formuliranju planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća.

U realizaciju procesa strategijskog menadžmenta uključeni su gotovi svi zaposlenici, no ipak bi se trebali definirati takozvani glavni organi odnosno nositelji koji će u potpunosti biti

zaduženi za cijeli taj proces. To su najčešće odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje. Odbor direktora čini grupa ljudi koja je odgovorna za projekt i koja utvrđuje strategiju, viziju, misiju i ciljeve. Zatim je tu vrhovni menadžment koji je zadužen za strateške odluke, a sastoji se od relativno male grupe ljudi. Uloga odjela za planiranje je da olakšava i podupire menadžere i sve ostale sudionike da se uključe u definiranje vizije i misije te ih ohrabruje da eksperimentiraju i uče. Strateški je menadžment jedan veliki proces koji se sastoji od niza etapa. „Različiti autori definiraju različiti broj tih etapa iako sadržajno među njima nema bitne razlike.“ (Buble et al., 2005: 8) Na Prikazu 1. mogu se vidjeti glavne etape u procesu strategijskog menadžmenta, no ponekad menadžeri navedene etape ne provode ovim redoslijedom već onim koji im nameće određena situacija.

Prikaz 1.: Koraci procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: obrada autora (Moutinho, 2005: 183)

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. (<http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzmentosnovni-pojmovi/>) Strategija, kao okosnica strateškog menadžmenta, nema smisla ako se ne provede implementacija same strategije, odnosno ukoliko se ista ne stavlja u akciju, kroz niz programa, procedura i pravila. (Križmarić, 2014: 50) „Krajnja svrha procesa strateškog planiranja je identifikacija prilika i raspodjela resursa za strategije.“ (Moutinho, 2005: 277) Menadžeri se svakodnevno susreću sa izazovima, a jedan od izazova može predstavljati što bolje kvalitete usluga, jer kupci uvijek žele više. O kvaliteti usluga menadžer razmatra na strateškoj razini te o učinku koji će postići. Menadžeru je cilj poboljšati organizacijsku kvalitetu zbog produktivnosti te bolje konkurentnosti. U interesu je imati što bolju kvalitetu jer „kvaliteta se tiče svakoga“. (Moutinho, 2005: 360) Biti kvalitetan zasigurno nije besplatno i kvaliteta ima svoju cijenu, a koliko je ona točno bitna stvar je menadžera sustava.

3. GRAD POŽEGA

Požega je biser “Zlatne doline”, smještena u srcu kotline koju okružuju Psunj, Papuk, Krndija, Dilj i Požeška gora. Poznati hrvatski, ali i požeški putopisac, povjesničar, kritičar i književnik Matko Peić tvrdi kako je Požega gorski kraj sa brežuljcima i poljima koji više naliku na Firencu i Toledo nego na Novu Gradišku, Đakovo ili Osijek. (Peić, 1995: 7.) To je grad s gotovo osam stoljeća pisane povijesti, ali za koje arheološke iskopine potvrđuju i tragove življenja u predpovijesti. Grad Požega spominje se prvi put 1227. godine, kada požeška tvrđa postaje kraljevski posjed. „Pretpostavlja se da se rimski grad Incerum nalazio na mjestu današnje Požege.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf) „Požega ima važnu ulogu u srednjem vijeku, ali i u suvremenoj Slavoniji. Sjedište je požeške županije, turskog sandakata, a nakon izгона Turaka 1688. godine postaje značajno kulturno središte. Prva slavonska gimnazija osnovana je upravo u Požegi 1699., a od 1763. do 1774. djeluje i Academia Possegana. Svoju najveću renesansu Požega doživljava u 18. stoljeću. Požeški obrtnici osnivaju cehove i nositelji su gospodarskog života grada. U gradu se osnivaju škole, ljekarna, pošta, počinje razvoj bankarstva.“ (<https://www.pozega-tz.hr/o-gradu>)

Zahvaljujući odobrenju carice Marije Terezije izgrađena je župna crkva Svete Terezije Avilske koja je posvećena 23.srpnja 1763. godine. Grad Požega je bio i ostao patron ove župne crkve, simbola barokne arhitekture. Upravo se Sveta Terezija Avilska štuje kao zaštitnica grada. Davne 1765. godine postaje slobodan kraljevski grad što mu donosi velike povlastice odnosno ima svoje sudstvo, poreze, svog župnika. „Naziv “Slavonska Atena” dobiva Požega u 19. stoljeću kad se osnivaju brojna kulturna društva od kojih mnoga i danas djeluju: knjižnica, pjevačko društvo, vatrogasno društvo i dr. Istovremeno se u Požegi osniva i tiskara, pokreće se izdavanje lista “Slavonac” 1863., a 1873. osnovano je i Prvo požeško obrtničko-radničko društvo.“ (<https://www.pozega-tz.hr/o-gradu>)

U ovom gradu su se rodili, živjeli i radili mnogi poznati kulturni i javni djelatnici: pjesnik baroka Antun Kanižlić, prvi gramatik ilirac Vjekoslav Babukić, književnica Zlata Kolarić-Kišur, pjesnik Dobriša Cesarić, pisac prvog hrvatskog romantičarskog romana Miroslav Kraljević stariji, književnici Josip Eugen Tomić, Janko Jurković, pjesnik Franjo Ciraki, istraživač Afrike Dragutin Lerman, već spomenuti Matko Peić, jedan od najpoznatijih

hrvatskih slikara Miroslav Kraljević mlađi i dr. Požega obiluje kulturnom i prirodnom baštinom za koju se može reći da je vrlo dobro iskorištena i očuvana. Turiste najviše privlači barokni trg Svetog Trojstva koji je okružen poznatim požeškim boltama, crkva Svetog Lovre, spomenik u znak zahvalnosti fra Luki Ibrišimoviću, te prirodne atrakcije poput brojnih šetališta i parkova. Menadžment grada Požege pobrinuo se da turisti dožive na pravi način ugođaj grada, tako se osim hotela i vila gosti mogu smjestiti i na imanju Zlatni lug koje je očuvalo tradiciju jedinstvenih slavonskih sela. Upravo to bogatstvo prirodnih resursa, tradicija proizvodnih industrija (metaloprerađivačka, tekstilna, prehrambena i drvna) te bogata povijesna i kulturna baština čine samo dio konkurentskih prednosti na kojima će se graditi ukupni održivi razvoj grada Požege.

4. RAZVOJNA STRATEGIJA GRADA POŽEGE

Strategija Europa 2020 je temeljni dokument Europske unije za sedmogodišnji vremenski okvir koji traje od 2014. godine do 2020. godine. „Hrvatska se ulaskom u Europsku uniju obvezala uskladiti svoj regionalni i lokalni razvoj s kohezijskom politikom EU. To znači da se sve razine strateškog planiranja u Hrvatskoj (nacionalna, regionalna, lokalna) moraju uskladiti sa strategijama na EU razini i pokrivati isto sedmogodišnje razdoblje 2014.-2020.“ (<http://www.pozega.hr/index.php/strategija-razvoja.html>) Glavni cilj ove strategije je zapravo ostvarivanje rasta u raznim područjima koja obuhvaćaju stanovništvo, gospodarstvo, turizam, infrastrukturu, obrazovanje, kulturu, šport, zdravstvo i socijalnu skrb. „Glavni cilj strategije je ostvarivanje rasta koji je:

- Pametan – razvijanje ekonomije temeljene na znanju i inovacijama;
- Održiv – promicanje učinkovitog iskorištavanja resursa – zelenija i konkurentnija ekonomija;
- Uključiv – njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

U partnerskom sporazumu, koji predstavlja vrhovni strateški dokument kojim svaka pojedina država članica potpisuje s Europskom komisijom, istaknuti su hrvatski nacionalni ciljevi do 2020. godine. Ciljevi su najviše usmjereni na povećanje konkurentnosti, smanjenje siromaštva i regionalnih nejednakosti te jačanje ljudskih resursa. „U partnerskom sporazumu prepoznato je 6 strateških područja u kojima Hrvatska očekuje pozitivne promjene korištenjem sredstava iz europskih fondova:

- razvoj konkurentnih i inovativnih poduzeća;
- promicanje energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i zaštite prirodnih resursa;
- održiva i moderna prometna i mrežna infrastruktura;
- povećanje sudjelovanja na tržištu rada i poboljšanje dostupnosti i kvalitete obrazovanja;
- smanjenje siromaštva i jačanje socijalne uključenosti;

- učinkovita javna uprava i pravosuđe.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

Požeško-slavonska županija i grad Požega nastojali su uskladiti svoje ciljeve i prioritete na nacionalnom i regionalnom nivou, a neki od tih strategijskih ciljeva su:

1. Omogućiti rast gospodarstva i otvaranje novih radnih mjesta u skladu s potrebama stanovnika i poduzetnika grada Požege.
2. Osigurati kvalitetno i održivo (ekološki prihvatljivo) upravljanje prostorom grada uz adekvatno riješenu temeljnu infrastrukturu.
3. Ostvariti bolju kvalitetu života, javnih usluga te socijalnu uključenost svih skupina stanovništva Grada.

(http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

Napredak i proces Strategije razvoja grada Požege ažurirati će se na godišnjoj razini. Jednako tako, jednom godišnje izrađivati će se Izvješće o provedbi strategije na temelju provedenih mjera kako bi se mogao kontrolirati i pratiti napredak provedbe Strategije. Jedan od važnijih koraka u strateškom planiranju na koji se treba obratiti pozornost je financijski okvir, odnosno izvori financiranja. U ovom slučaju glavni izvor financiranja je proračun lokalne samouprave, a dodatni izvori financiranja proizaći će iz sredstava proračuna Požeško-slavonske županije, državnog proračuna, EU fondova te sredstava iz ostalih izvora poput privatnih sredstava poduzetnika, fizičkih osoba i slično. Smatram da je Strategija dobro zamišljena i osmišljena jer je fokus stavljen na poboljšanje života građana. Još jedna dobra odluka je ta da će se provoditi mjere koje će sprječavati odlazak mlađeg stanovništva, kroz investiranje u poduzetništvo kako bi se otvorila nova radna mjesta i nove prilike za zapošljavanje. Između ostaloga, urbanu i prometnu infrastrukturu bi definitivno trebali unaprijediti i poboljšati, kao i linije javnog prijevoza. Usluga javnog prijevoza je vrlo oskudna, naime, ostatak grada dobro je povezan s nekim ključnim lokacijama poput bolnice i gradske tržnice, ali nikako nije povezan sa srednjim i osnovnim školama. Te linije javnog prijevoza olakšavaju transport umirovljenicima koji ih najčešće koriste, no kao stanovnik grada Požege smatram da bi se trebale uvesti linije i termini koji bi odgovarali svim školarcima koji stanuju na području grada. Iako je u Strategiji razvoja grada Požege navedeno unaprjeđenje vodoopskrbnog sistema i bolje zbrinjavanje komunalnog otpada, smatram da to čak ni nije potrebno provoditi

jer je komunalna infrastruktura u jako dobroj funkciji, kao i odlagalište koje se nalazi u perifernom dijelu grada. Uostalom, Požega je mali i uredan grad koji nikada nije imao poteškoća s otpadom. Jedan od navedenih sektora u Strategiji je turizam koji je meni ujedno i najzanimljiviji. Turizam ističem baš zato što bi to u ovom gradu moglo zaživjeti, a pridonijelo bi i dobar prihod građanima, ako bi se njime kvalitetno bavili. U Požegi bi lako mogao opstati kontinentalni iliti ruralni turizam koji naglasak stavlja na prirodu, životinje, običaje, proizvode iz ekološkog uzgoja, lov, ribolov, vina, gastronomiju, rekreaciju i slično.

4.1. GOSPODARSTVO

U Strategiji razvoja grada Požege navedeni su podaci prema izvorima Državnog zavoda za statistiku koji govore da je udio zaposlenih u Požegi 2013. godine iznosio 37,3%, što je veće od prosjeka zaposlenosti Požeško-slavonske županije koji je tada iznosio 33,8%. Iako je prosjek zaposlenih u gradu veći nego prosjek zaposlenih u cijeloj županiji on je znatno manji od prosjeka zaposlenosti Republike Hrvatske koji je 2013. godine bio 41,4%. Na području grada do 2014. godine registrirano je ukupno 422 obrta, a najzastupljenije djelatnosti su poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo, građevinarstvo, trgovina, prijevoz i skladištenje, prerađivačka industrija, ugostiteljstvo te stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti. U strategiji su navedene razvojne potrebe od kojih su izdvojene iduće jer su one po mišljenju autorice, jedine ostvarive:

- Kreirati mjere za smanjenje nezaposlenosti kod mladih ljudi kroz dodatno obrazovanje (prekvalifikacije i sl.) i druge olakšice prilikom zapošljavanja;
- Unaprijediti poslovanje u obrtničkom i poduzetničkom sektoru putem jačanja IT poslovanja i umrežavanjem dionika;
- Sustav obavljanja stručne prakse prilagoditi realnim potrebama u ciljanom sektoru (turizam, poljoprivreda i sl.) u cilju stjecanja odgovarajućeg znanja;
- Omogućiti korištenje skladišno-prodajnog prostora za poljoprivredne proizvođače;
- Unaprijediti gospodarenje vodnim resursima u poljoprivredi;
- Ojačati kapacitete za korištenje EU bespovratnih sredstava namijenjenih gospodarskom i ruralnom razvoju.

http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf

Uz razvojne potrebe navedeni su i razvojni potencijali od kojih su izdvojeni najbitniji:

- Bogatstvo prirodnih resursa (drvo, žitarice, voće, povrće);
- Razvoj i kreiranje programa u postojećim obrazovnim institucijama u skladu s potrebama lokalnog gospodarstva;
- Postojeći prepoznatljivi industrijski pogoni i tvrtke (Zvečevo, Orljava, SpinVallis, Plamen, ColorEmail).

http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf

4.2. TURIZAM

Pod pojmom turizam podrazumijeva se skup odnosa i pojava koji su povezani s aktivnostima osoba koje putuju i borave u mjestima izvan svog boravišta, radi slobodnog vremena, poslovnih obaveza i sličnih razloga. U vrste turizma ubrajaju se: domaći, ulazni, izlazni, unutarnji, nacionalni turizam i međunarodni turizam. Funkcija turizma svakako je društvena, no tu se još ubrajaju i zdravstvena, rekreacijsko-odgojna, kulturna, politička i socijalna funkcija. Područje grada Požege obiluje bogatim kulturno povijesnim nasljeđem, no ono nije dovoljno cijenjeno niti prepoznato. Od turističkih resursa Požega nudi zaštićene prirodne resurse poput Parka prirode Papuk koji predstavlja zaštićeno područje bogato biljnim i životinjskim svijetom te kulturnim spomenicima. Uz to nudi i športko-rekreacijske sadržaje poput planinarenja, biciklističkih staza, pješačkih staza, ribnjaka, bazena i slično. Također, za ljubitelje sakralne i svjetovne kulturne baštine nalazi se mnoštvo gotičkih i baroknih crkvi, samostana, dvoraca i utvrda. Turistička zajednica grada Požege osnovana je 1994. godine te uvijek nastoji potaknuti razvitak turizma na području grada i okolice. Ona je jedna od tri turističke zajednice na području Požege. Osnovana je upravo na tom području radi ostvarenja i promicanja turističkih znamenitosti i identiteta, podizanja kvalitete turističke ponude, promocije i obavljanja promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu grada. U suradnji sa gradom, školama, raznim udrugama već dugi niz godina organizira uspješne projekte. Svake godine nastoje organizirati manifestacije koje će zanimati sve dobne skupine. Tako održavaju tradiciju odvijanja 13 manifestacija godišnje. Što glazbenih, što sportskih, pa čak i gastronomskih. Kako se Požega naziva još i grad okusa, tako za svako godišnje doba veže se neka manifestacija. Osim poslova koje obavljaju vezane za dolaske i odlaske gostiju, veliki su i organizatori raznih manifestacija te zaslužni za 90%

zadataka koji su vezani uz menadžment i promociju grada kao turističke destinacije. Za svako godišnje doba uvijek pripreme za sugrađane i goste zabavne programe. Također nastoje održati dugogodišnje tradicije za svaku manifestaciju. Manifestacije su raznolike, od glazbenih festivala pa sve do raznih kulinarskih događanja poput Kulenijade i Fišijade. Najčešća promidžba destinacije odvija se putem web-stranica i društvenih mreža. Na području grada nalazi se 16 smještajnih objekata sa 145 smještajnih jedinica. Svi smještajni objekti posluju tijekom cijele godine kako bi posjetiteljima lako omogućili ugodan boravak za vrijeme održavanja brojih požeških manifestacija. „U 2018. godini Požegu je posjetilo 7 242 turista i ostvarilo 14 877 noćenja što je u odnosu na 2017. godinu povećanje u broju dolazaka za 14,16% i broju noćenja za 10,70%. Najviše stranih gostiju dolazi iz Slovenije, Njemačke, Austrije, Italije, BIH, Srbije, Mađarske i Švicarske.“ (<https://www.pozega-tz.hr/smjestaj>) Autorica zaključuje da je uzrok povećanju dolaska turista uzastopno ulaganje u razvoj i unaprjeđenje tih manifestacija. Održavanje tradicije i uvođenje elemenata urbanizma u požeške manifestacije privuklo je strane turiste. To se očituje u usporedbi podataka iz 2013. godine i 2018. godine. U 2013. godini zabilježeno je svega 4 886 turista i 9 833 noćenja koje su većinom ostvarili domaći turisti. (<https://www.dzs.hr>)

4.2.1. Organizacija manifestacija i promidžba

Organizacija manifestacije zahtjevnija je nego što svi ljudi misle. Potrebne su višemjesečne pripreme i godine iskustva rada. Plan za održavanje manifestacija treba biti spreman godinu dana unaprijed. Saziva se sjednica u kojoj se izlažu prvo financijski prihodi i rashodi tekuće godine, a nakon toga izlaže se plan za nadolazeću godinu. U njemu se nalaze podaci o troškovima za svaku manifestaciju i okviran iznos prihoda od te manifestacije. Organizacija manifestacije započinje ovako: prije svega trebaju se poslati zahtjevi za dopuštenje korištenja potrebnih prostora te odobrenje gradonačelnika za održavanje manifestacije. Nakon odobrenja slijedi pribavljanje raznih dozvola. Uvijek treba prijaviti manifestaciju i policiji te sklopiti ugovor s MUP-om. Nakon toga kreće prava organizacija. Izrada plana i programa, kreiranje i printanje plakata, letaka, ulaznica i pozivnica. Ako se ulaz naplaćuje onda se ulaznice najčešće prodaju u turističkom uredu ili na sam dan manifestacije, na ulazu. Obavezno se moraju obavijestiti vatrogasci i hitna pomoć, tako da budu spremni u slučaju neke nezgode. Kako se u Požegi održi 13 manifestacija godišnje kroz sva godišnja doba, koje organizira Turistička zajednica grada Požege, grad se još naziva i grad okusa.

Osim kulturnih događaja, Požega je uložila i u razvitak seoskog turizma. Najbolji primjer za to su imanje Zlatni lug, prenoćište i restoran Schön Blick te restoran Stari fenjeri. To su mjesta koja imaju rustikalnu atmosferu i u cilju im je maknuti se od užurbanog urbanog života i prisjetiti goste na život naših predaka. Cijene slavonski život i običaje od prije 100 godina te gostima nude poznate gastronomske specijalitete kontinentalne kuhinje. Uz slavonske delikatese sklopili su i ugovore sa poznatim požeško-slavonskim vinarijama poput vinarije Galić, Soldo, Krauthaker, Enjingi, Kutjevo d.d. i dr. Tako da turisti u tim restoranima najčešće mogu isprobati hrvatske proizvode, a rijetko je da će se na stolovima naći uvozni proizvodi. U početku su to sve bili samo mali restorani, ali su s razvitkom turizma u cijelom svijetu shvatili da bi svoju ponudu trebali proširiti i iskoristiti prirodu kojom su okruženi. Uz financijsku podršku grada Požega vlasnici su napravili ribnjake, dječja igrališta, uveli razne sportske aktivnosti poput streličarstva, tenisa, odbojke, paintball-a i biciklističkih staza. Svake godine nastoje proširiti svoju ponudu, a proširenjem ponude u zadnje četiri godine sve više i više turista dolazi na vikend odmor ili odmor u trajanju od 5 do 7 dana. U početku su dolazili samo turisti iz Srbije, Bosne i Hercegovine te Crne Gore, a sada se već bilježe i dolasci turista iz Slovenije, Austrije, Njemačke, Češke, Švicarske, Makedonije pa čak i Turske. Vlasnici ulažu u web-stranice i stranice na društvenim mrežama kako bi se što bolje promovirali te se uključuju kao sponzori za pojedine manifestacije u gradu.

4.2.2. Najznačajnije turističke znamenitosti

Grad je najviše posjećen za vrijeme ljeta i jeseni. Reklo bi se da je to više grad koji turiste privlači svojim manifestacijama nego svojim okolišem. Iako mnogi turisti posjete Požegu baš radi njene arhitekture. Većina turista prvo posjeti Trg Svetog Trojstva jer je to prvo što se zamjeti kada se dođe u centar grada. Trg krase Kužni pil koji je podignut u znak zahvalnosti što je grad sačuvan od kuge i barokne najčešće žute i bijele kućice, a cijeli taj prostor ujedinjuju i rastavljaju slavne požeške bolte. Ispod tih bolta nalazi se muzej, ljekarnica, knjižara te brojne kavane. Ne postoji Požežanin koji nije popio svoju jutarnju kavu na tom prekrasnom trgu, a i turisti vole sjesti tamo i uzeti predah od obilaska. Matko Peić opisuje bolte kao omiljeno sastajalište: „Pod njom su i predsjednik općine i ljekarnik, arheolog i nogometaš, profesor i gimnazijalka, autobusni kondukter, časna sestra i dimnjačar – sva Požega! Pod boltama se jede, pije, razgovara o ljubavi, svađa o športu, psuje pasju žegu, proklinje kišnu jesen.“ (Peić, 1995.: 12.) Uistinu tako je već stoljećima. Muzej je poprilično

posjećen jer osim svoje stalne zbirke često ima i tematske izložbe. Muzej spada pod zavičajni i kompleksni tip i ima četiri odjela - arheološki, povijesni, povijesno-umjetnički s galerijom i etnološki. Posjećuje se crkva Svetoga Duha i franjevački samostan. Smatra se da je crkva sa samostanom sagrađena oko 1285. godine, a svoj je izgled mijenjala kroz stoljeća. Dok je turska vlast bila na snazi tada je bila pretvorena u džamiju, a nakon što je fra Luka Ibrišimović sa hrabrim Požežanima otjerao Turke crkvu su obnovili franjevci. Upravo je u podrumu te crkve pokopan fra Luka i ostali poznati Požežani. U sklopu samostana postoji bogata knjižnica u kojoj se čuvaju rijetke knjige i inkunabule. „Crkva i samostan smatraju se jednim od najvrjednijih baroknih građevina na širem prostoru. U arheološkom istraživanju provedenom 1995. godine pronađen je romanički portal iz 13. stoljeća, jedan od najvećih romaničkih portala iz 13. stoljeća pronađenih u Hrvatskoj.“ (<https://www.pozegatz.hr/znamenitosti>)

Približavajući se starom dijelu grada uoči se šetalište Stari grad, kip fra Luke Ibrišimovića i katedrala sv. Terezije Avilske koja je u zadnjih godinu dana dobila kompletnu obnovu. Šetalište i gradski park bogati su zelenilom i u zadnjih 40-ak godina grad se brine o očuvanju tog parka. Zanimljivo je to što je prije tu bila utvrda koju je priroda jednim dijelom pretvorila u šetalište. Puteljci su uređeni klupama koje odnedavno imaju male ploče na sebi, a na svakoj toj ploči ispričana je ljubavna priča jednog poznatog požeškog para, primjerice, Julije Kempfa i njegove žene.

4.2.3. Najpopularnije manifestacije u Požegi

Istina je da je Požega jedan od manjih hrvatskih gradova, ali bez obzira na svoju veličinu, broji 13 većih manifestacija koje se održavaju tijekom cijele godine. U siječnju prvo to bude Vincelovo gdje se spajaju slavonske i jadranske delicije. Posebno veselje za djecu su Maškare u veljači. Nakon toga slijedi Grgurevo u kojem uživaju vinoljupci. U proljeće stiže Požeški kotlić, natjecanje u najbolje pripravljenom čobancu. Nakon sve te hrane dolazi vrijeme da građani aktivno sudjeluju u raznim sportovima na manifestaciji Požega zdravi grad. Za kraj proljeća tu je i Kulenijada. Ljeto pozdravljaju s paljenjem Ivanjskog krijesa, a tjedan kasnije mogu se priključiti raznim kreativnim radionicama, te naučiti nešto novo o drugim kulturama za vrijeme trajanja Požeškog kulturnog ljeta. Ljeto se zaključuje s Aurea festom, festivalom koji obilježava tradiciju grada. Uz tradicionalna jela i pića mogu se vidjeti razni folklorni plesovi i poslušati mnoštvo raznovrsne glazbe. Fišijada je također jedna od

jako posjećenih manifestacija gdje građani i gosti mogu degustirati više vrsta riba pripremljenih na razne načine. Jesen se obilježava manifestacijama poput Kestinijade, Bučijade i Martinja, a zimu i početak nove godine građani dočekuju sa humanitarnim koncertom na Trgu Svetog Trojstva uz kuhano vino.

4.2.3.1. Vincelovo

Vincelovo u Požegi je manifestacija koja okuplja brojne obrtnike krajem siječnja. Održava se već 10 godina za redom. Cilj je povezati kontinentalnu i jadransku Hrvatsku te promovirati hrvatske autohtone prehrambene proizvode na domaćem turističkom tržištu. Bogat program u Šetališnoj zoni započinje paljenjem vincelovske vatre i simboličnim rezanjem trsova. Kuhaju se gotovo zaboravljena slavonska jela koja se vežu uz tradiciju Vincelova, te jadranske delicije. Svake godine okupi se oko 180 sudionika. Uz bogatu gastro i eno-ponudu, za dobro raspoloženje svih uvijek se pobrine i pokoji tamuraški sastav i KUD. (<http://www.pozega.hr/novosti-pozega/item/1966-vincelovo-u-pozegi-manifestacija-koja-spaja-zelenu-i-plavu-hrvatsku.html>)

4.2.3.2. Grgurevo – Dan Grada

Požezani svake godine slave Grgurevo kao dan grada. To je dan koji za Požežane simbolizira pobjedu nad Turcima odnosno njihovo protjerivanje iz požeškog kraja davne 1688. godine i ujedno oslobođenje od 150 godina turske vladavine. Održava se 12. ožujka, tradicionalno već stoljećima čak i uz pojedine prekide i zabrane održavanja manifestacije. Najveća atrakcija manifestacije je njeno obilježavanje svečanom povorkom i postrojavanjem povijesnih postrojbi i društava uz pucanje iz mužara i topova. Održava se svečani mimohod koji je prikazan na Slici 1. i smotra povijesnih postrojbi iz Hrvatske i drugih zemalja, koji na taj način daju svoj tradicijski prilog bogatoj povijesnoj baštini Požege. Smotra postrojbi održava se na trgu sv. Terezije ispred katedrale i spomenika fra Luke Ibrišimovića. Pucajući iz malih topova, kubura i drugih povijesnih oružja na barutu, slavi se sjećanje na velikog borca protiv Turaka – fra Luke Ibrišimovića. Slavlje koje je prikazano na Slici 2. nastavlja se u vinogradima iznad Požege. Tamo vinogradari nude svoje goste i poznanike s vinom i slavonskim specijalitetima. Manifestacija Grgurevo proglašena je nematerijalnim kulturnim dobrom Republike Hrvatske. (<http://hotspots.net.hr/2015/03/grgurevo-u-pozegi-kad-se-udruze-slavna-tradicija-i-vrsna-zabava/>)



Slika 1.: Svečani mimohod

Izvor: <http://hotspots.net.hr/wp-content/uploads/2015/03/Gradska-glazba-Trenkovi-panduri1.jpg>



Slika 2.: Nastavak slavlja u vinogradima

Izvor: <http://hotspots.net.hr/wp-content/uploads/2015/02/SLIKA-1-TZ-PS%C2%AA.jpg>

4.2.3.3. Kulenijada

Kulenijada u Požegi najstarija je manifestacija te vrste koja se održava već više od 30 godina. Odazove se oko 40 proizvođača koji donesu svoj uzorak na ocjenjivanje. Na ulicama budu postavljeni štandovi gdje svi zainteresirani mogu kupiti kulen najpoznatijih i nagrađivanih kulenara, te ostalih proizvođača suhomesnatih delicija. Cilj manifestacije je da

se promovira i predstavi kulen kao izvorni i autohtoni slavonski proizvod i da se potakne proizvodnja tog tradicionalnog gastro specijaliteta koji je sve više prepoznat i cijeni se izvan Lijepe naše. (<http://www.pozega-tz.hr/dogadanje/92-kulenijada-2016>)

4.2.3.4. Ivanjski krijes

Običaj paljenja Ivanjskog krijesa na ljetni solsticij se odvija od 1739. godine na ovim prostorima. Svake godine do kasnih večernjih sati pruža se zanimljiv program svim građanima i gostima. Program započinje popodne kada prvo nastupaju Požeške mažoretkinje, plesne radionice, tamburaški sastavi i tamburaški orkestri. Sudionici programa nisu samo Požežani već su tu uključeni i drugi hrvatski gradovi i stanovnici naših susjednih država. Navečer se uvijek održavaju koncerti poznatih estradnih izvođača, bendova, klapa itd. Zatim kreće tradicionalno paljenje vatre koje je prikazano na Slici 4. te nakon toga zadnje dvije godine održava se i lampionada koja je prikazana na Slici 3. Lampioni želja, kako se nazivaju, podijele se publici tijekom večeri te kasnije dok pale lampion zažele želju i puste lampion koji odleti u nebo. (<https://narod.hr/kultura/obicaji-paljenja-ivanjskog-krijesa>)



Slika 3.: Puštanje lampiona

Izvor: <https://www.034portal.hr/thumbs3/fotka75081.jpg>



Slika 4.: Paljenje Ivanjskog krijesa

Izvor: <https://slavonski.hr/wp-content/uploads/2017/06/DSC00140.jpg>

4.2.3.5. Aurea Fest Požega

To je festival koji je proizašao od festivala "Zlatne žice Slavonije". Festival koji 7 dana i noći pokazuje koliko je zapravo grad bogat poviješću, kulturom i duhom. Donosi 7 dana folklor i običaja, vina, povijesnih postrojbi, uličnih svirača, mađioničara, plesa i ponajviše glazbe. Od slavonske i tradicijske, disco, pop i rock, pa sve do jazz glazbe. Također, jedna je od najvećih manifestacija u Požegi. 2017. godine u program festivala bilo je čak uključeno i snimanje glazbeno scenskog spektakla HRT-a "Lijepom Našom". (<http://aurea-fest.com/>) Ovim festivalom njeguje se i promiče zaštita izvorne slavonske glazbe i popularne glazbe s elementima slavonskog melosa i instrumentarija. (<https://www.034portal.hr/index.php>) Aurea fest je najposjećenija i najbolje organizirana požeška manifestacija, a Slika 5. upravo to i prikazuje.



Slika 5.: Aurea fest

Izvor: <http://vikendmanijaci.com/wp-content/uploads/2016/08/Aurea-fest-Po%C5%BEega-2.jpg>

4.2.3.6. Razvojne potrebe i potencijali

Kada je riječ o razvojnim potrebama izdvojeno je iduće jer autorica smatra da se mogu lako ostvariti, da su izvedive i da su u skladu sa stvarnim potrebama i mogućnostima:

- Unaprijediti suradnju kulturnog i turističkog sektora;
- Dodatno valorizirati kulturnu i prirodnu baštinu za potrebe jačanja turističke ponude;
- Kreirati programe educiranja turističkih vodiča i jačati sustav obrazovanja usmjeren na turistička zanimanja (strukovne i više škole);
- Unaprijediti kvalitetu i povećati konkurentnost privatnog smještaja uz mogućnost proširenja postojećih kapaciteta;
- Dodatno ojačati identitet grada Požege kao turističke destinacije;
- Razviti cjeloviti program održivog turizma s naglaskom na tradicijske vrijednosti područja i prepoznate prirodne vrijednosti.

http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf

Što se tiče razvojnih potencijala autorica izdvaja iduće kao najbitnije:

- Bogata kulturna i povijesna baština;
- Zadovoljavajuća infrastruktura u kulturi uključujući i broj kulturnih manifestacija;
- Prirodna bogatstva i očuvan okoliš;
- Mogućnost razvoja selektivnih oblika turizma (eno-gastro, biciklizam, kulturni);
- Korištenje IT tehnologija u svrhu promocije turističkih proizvoda;
- Veliki kapaciteti za eko proizvodnju.

http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf

Autorica je navedene potencijale izdvojila jer smatra da nematerijalna i materijalna, kako kulturna tako i povijesna baština pridonose prepoznavanju i definiranju kulturnog identiteta grada Požege. Požeška baština potječe iz raznih vremenskih razdoblja, no ponajviše iz romanike i baroka. Turistima su najatraktivnije građevine poput katedrale sv. Terezije Avilske, crkva sv. Duha sa franjevačkim samostanom, crkva sv. Lovre, zgrada Gradskog muzeja, spomenik fra Luki Ibrišimoviću, Kužni pil i slično. Vrijednosti kulturnog identiteta pridonose brojne kulturne manifestacije od kojih je manifestacija Aurea fest prepoznata u

cijeloj Hrvatskoj. Požežani svoja prirodna bogatstva jako cijene, a najviše polja, vinograde i šume o kojima se izrazito brinu. Uredan okoliš i mnoštvo prirode postavljaju temelj i doprinos za veliki razvoj selektivnih oblika turizma, kao i za ekološku proizvodnju. Turistička ponuda može se proširiti i poboljšati korištenjem IT tehnologije na način da se osnuju ili obnove turističke web stranice. Danas je internet u isto vrijeme i najbolja i najlošija promocija, no može uvelike pomoći turističkoj destinaciji da se plasira na tržište. Internetska promocija ne znači nužno da se grad sam promovira, već se tu uključuju i drugi turisti koji na internetu ostavljaju svoja mišljenja, dijele slike i slično. Na taj način turisti koji u budućnosti planiraju posjetiti grad informiraju se o određenim turističkim atrakcijama i smještajnim objektima te ujedno znaju da su napisana mišljenja u većini slučajeva iskrena. Mišljenja drugih turista koji su već posjetili grad pomažu im u odluci da li će posjetiti određeni grad ili ne.

5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja snage (eng. strengths), slabosti (eng. weaknesses), prilike (eng. opportunities) i prijetnje (eng. threats). U ovom slučaju ona sažeto prikazuje situaciju na svim područjima društveno-gospodarskog djelovanja na lokalnoj razini grada Požege. „SWOT analiza je izrađena kroz dva sastanka radnih podskupina te je podijeljena po područjima koja su identificirana kao ključna za razvoj Požege. Snage i slabosti se odnose na unutarnje čimbenike povezane s određenim sektorom ili područjem, dok se prilike i prijetnje odnose na vanjske čimbenike, najčešće izvan kontrole razvojnih timova na lokalnoj razini.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

SWOT analiza jasno prikazuje svoju svrhu i ciljeve kojima teži:

1. Identificirane snage i prilike treba iskoristiti, odnosno upotrijebiti snage kako bi se iskoristile prilike.
2. Na snage se treba usredotočiti i učiniti ih još boljima.
3. Na slabostima treba raditi kako bi prestale biti slabosti i prerasle u snage.
4. Prilike treba iskoristiti.
5. Prijetnje treba izbjeći ili, ako to nije moguće, pokušati ih minimizirati koristeći snage i prilike.

(http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

SWOT analiza u ovoj Strategiji podijeljena je na četiri područja i to na:

1. Društveni razvoj i infrastrukturu
2. Gospodarstvo
3. Urbano okruženje
4. Turizam i poljoprivredu.

(http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

Prema mišljenju autorice grad Požega je u potpunosti svjestan svojih prednosti i nedostataka. Ponekad se čak podcjenjuje trenutno stanje grada, no nedostaci bi se definitivno trebali

korigirati. Najveće slabosti su vezane uz društveni razvoj i infrastrukturu. Nedovoljna financijska sredstva za sufinanciranje projekata u obrazovanju, nedostatak školskih sportskih dvorana i terena, zastarjela školska infrastruktura, nedovoljan broj osobnih asistenata u školama, visoka stopa nezaposlenih mladih osoba, nedovoljan broj socijalnih usluga, neadekvatna raspodjela sredstava za udruge, nedovoljna promocija kulturne baštine i loša infrastruktura u kulturi je nešto na što bi uvelike trebalo obratiti pozornost. Najveće snage se nalaze u sektoru turizma i poljoprivrede. To su bogata kulturno-povijesna baština, tradicionalni folklorni plesovi, prepoznatljivo ime „Zlatna dolina“ ili „Vallis Aurea“, duga tradicija poljoprivredne proizvodnje, sportsko rekreacijski sadržaji poput biciklističkih staza, turističke manifestacije, obrazovni program u području turizma i poljoprivrede, gastronomska baština i drugo.

6. VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI U KONTEKSTU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

„Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije poduzeća. Iako se ta dva pojma često isprepleću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju.“ (Buble et al., 2005: 85) Kada se vizija i misija utvrde, automatski se stvara temelj za utvrđivanje ciljeva i razvijanje strategije. S obzirom da su definicije vizije raznolike jedno od opće prihvaćenog mišljenja je da vizija predstavlja sliku moguće i poželjne budućnosti koja je vjerodostojna i realna. „Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati. Razvijajući viziju, razvija se svijest o tome zašto, gdje i kako će se organizacija i njezini konkurenti natjecati u budućnosti.“ (Buble et al., 2005: 86) Da bi menadžeri oblikovali uspješnu i snažnu viziju moraju si postaviti čitav niz pitanja koji će im pri tom oblikovanju uvelike pomoći. Neki od tih pitanja su: „Tko će biti naši konkurenti u budućnosti i kakva će biti njihova snaga? Koje unutarnje snage moramo razvijati? Na čemu će se temeljiti naša konkurentska prednost? Koje opasnosti moramo izbjeći u okolini? Na kojim tržištima želimo biti prisutni u budućnosti? itd.“ (Buble et al., 2005: 86) Strategija razvoja Grada Požege utvrdila je svoju viziju koja glasi: „Grad Požega je nositelj vlastitog razvitka i razvitka okoline, koji svojom gospodarskom, prostornom i društvenom infrastrukturu omogućuje visoku kvalitetu života građana.“(http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf) Vizija iskazuje želju da grad u budućnosti unaprijedi kvalitetu života te da pruža jednake mogućnosti za sve građane. Za uspješno ostvarenje vizije potrebno je razviti novu i prilagoditi postojeću urbanu infrastrukturu i osigurati širu ponudu javnih usluga za građane. Trebaju se kreirati nova radna mjesta i poboljšati postojeća kroz stalno poticanje razvoja poduzetništva i samozapošljavanja. U Strategiji su uz viziju istaknuti ciljevi i to jedan opći cilj te tri strateška cilja. „Svrha ciljeva je da usmjere menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati.“ (Buble et al., 2005: 96) Za opći cilj navedeno je iduće: „Stvoriti preduvjete za ujednačen društveno-gospodarski razvoj grada Požege i okolnih područja, vodeći prvenstveno računa o potrebama

stanovništva, jačajući lokalno gospodarstvo te poštujući tradicijske i prirodne vrijednosti.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf) Raznim analizama utvrđeno je kako su navedeni elementi ključni za povećanje kvalitete života jer se upravo u tim elementima očituje zaostatak Požege u odnosu na ostale jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj i široj regiji. Opći cilj postavljen je nakon detaljne SWOT analize grada Požege, a proizašao je ponajviše iz snaga i slabosti koje grad posjeduje. Najveće snage i slabosti su društveni razvoj, infrastruktura, gospodarstvo, urbano okruženje, turizam te poljoprivreda. Autorica da bi se najviše trebali fokusirati na rast gospodarstva, obnavljanje i proširenje infrastrukture te na poboljšanje usluga javnog prijevoza. Prvi strateški cilj koji je istaknut u Strategiji glasi: „Omogućiti rast gospodarstva i otvaranje novih radnih mjesta u skladu s potrebama stanovnika i poduzetnika grada Požege.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)

Ovim ciljem nastojat će se zaustaviti odbijanje poduzetnika prilagođavanju novim poslovnim trendovima i tehnologijama. S jedne strane pokušati će se razviti poticajno okruženje za razvoj poduzetništva, a s druge unaprijediti tradicionalno snažne industrije grada. Ujedno u cilju im je uskladiti ponudu i potražnju na tržištu rada. Naime, uzrok ovim nestabilnostima je dugotrajna recesija grada. Prvi strateški cilj ostvarit će se, kao što je već rečeno, kroz otvaranje novih radnih mjesta u sektorima turizma i poljoprivrede te kroz korištenje modernih tehnologija u gospodarstvu. Tu će se osnažiti potencijal za poljoprivrednu proizvodnju i povezati će ga s drugim granama gospodarstva. Drugi strateški cilj odnosi se na brigu o okolišu, a glasi ovako: „Osigurati kvalitetno i održivo (ekološki prihvatljivo) upravljanje prostorom grada uz adekvatno riješenu temeljnu infrastrukturu.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf) U ovom cilju naglasak je na energetske učinkovitosti i korištenju obnovljivih izvora energije poput solarnih panela. Zatim, cilj želi razviti svijest kod građana o razvrstavanju otpada i ekologiji općenito. Uz to očekuje se unaprijeđenje vodovodnog sustava, povećanje vodoopskrbnih kapaciteta i pročišćavanje otpadnih voda. Jedan od problema je i prometna povezanost grada s okolnim mjestima pa je u cilju omogućiti bolju prometnu povezanost i kvalitetu prometnica. Treći strateški cilj stavlja naglasak na kvalitetu života građana koji je zapravo i glavni razlog izrade Strategije. Nadopunjuje se na prethodna dva strateška cilja, a glasi ovako: „Ostvariti bolju kvalitetu života, javnih usluga te socijalnu uključenost svih skupina stanovništva grada.“ (<http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20ra>

[zvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf](http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf)) Na temelju ta tri strateška cilja graditi će se prosperitet grada i stanovnika. Vrlo je važno razvijati kvalitetne javne usluge kako bi se građanima osigurala dodatna sigurnost. „Iz SWOT analize vidljive su slabosti Požege u smislu zadovoljavanja potreba socijalno marginaliziranih skupina i skupina u nepovoljnom položaju. Među prvima može se navesti nedovoljno generiranje novih radnih mjesta uslijed čega dolazi do neaktivnost i nemotiviranosti nezaposlenih pa i napuštanja grada u potrazi za boljim životom.“ (http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf) Iz tih slabosti može se zaključiti kako kvaliteta života građana uvelike ovisi i o kvaliteti socijalnih usluga i sadržaja na nekom području koje su u ovom slučaju trenutno oskudne. Grad Požega ima mnoštvo udruga koje štite interese djece s posebnim potrebama, gluhih i nagluhih osoba, roditelja djece oboljele od malignih bolesti, osoba s invaliditetom i slično. Osim udruga koje su većinom namijenjene osobama s invaliditetom tu su i poljoprivredne udruge, ekološke udruge te vatrogasna društva. Glavni problem leži u tome što udruge nisu dovoljno umrežene i ne surađuju u tolikoj mjeri. Jedan od elemenata koji podiže kvalitetu života su manifestacije. Iako su kulturne manifestacije zaživjele u gradu i dovoljno su posjećene, svakako bi se trebalo puno više uložiti u njihovu promociju te potaknuti suradnju kulturnog i turističkog sektora koji je trenutno na minimalnoj razini. Kako bi se osigurao ostanak mlađe populacije u gradu autorica smatra da je potrebno više vremena posvetiti razvitku dodatnih sadržaja u kulturi i sportu. Ovim ciljem očekuje se još i smanjenje stope nezaposlenosti u Požegi, poboljšanje infrastrukturnih preduvjeta za društveni razvoj grada, razvijanje volonterstva u području pružanja socijalnih usluga, razvijanje kvalitetnijeg sustava obrazovanja u gradu, povećanje kvalitete pružanja medicinske skrbi, očuvanje kulturnog identiteta grada Požege, stvaranje nove kulturne vrijednosti i povećanje atraktivnosti grada.

7. USPJEŠNOST STRATEGIJE RAZVOJA GRADA POŽEGE I BUDUĆI PROJEKTI

Strategija razvoja grada Požege aktivno se provodi od 2015. godine. Do rujna 2019. godine ostvareno je 85% zacrtanih ciljeva, pa bi se moglo reći da se Strategija provodi vrlo uspješno. Većina ciljeva ostvarena je u infrastrukturi. Rekonstruiralo se mnoštvo nogostupa i cesta koje se financiralo iz gradskog proračuna. Ove godine pokrenut je projekt energetske obnove zgrade Opće županijske bolnice u Požegi pomoću kojega će se obnoviti svih šest zgrada koje se nalaze u kompleksu bolnice. Obnovom će se ostvariti ušteda toplinske energije u iznosu od 67,04%. „Radovima na energetskej obnovi će se povećati toplinska zaštita krova iznad grijanog prostora, toplinska zaštita vanjskog zida, toplinska zaštita stropa prema negrijanom prostoru, zamijenit će se vanjska stolarija te unutarnja rasvjeta učinkovitijom.“

(<https://pozega.eu/ugovori-potpisani-radovi-na-energetskoj-obnovi-pozeske-bolnice-mogu-poceti/>) Projekt se financira uz pomoć Europskog fonda za regionalni razvoj i Opće županijske bolnice Požega. Tvrtka Komunalac d.o.o. je uz pomoć EU sredstava otvorila Reciklažno dvorište gdje građani besplatno mogu odložiti 48 različitih vrsta otpada. „Projektirani kapacitet je godišnje oko 800 tona otpada, a time će se postići i daleko veće količine odvojenog skupljenog otpada te smanjiti odlaganje otpada na način kako se to sada radi. Dvorište mogu koristiti svi korisnici sustava odvoza otpada, uz osobnu iskaznicu te uz prethodno odvajanje otpada kako bi ga u dvorištu samo odložili u odgovarajuće spremnike. Sankcije nisu predviđene, želimo ljude ponajprije educirati, dati im potrebne informacije i sigurni smo kako će vrlo brzo veliki broj građana koristiti ovo dvorište“

(<https://pozega.eu/puljasic-bekicu-predao-kljucve-novog-reciklaznog-dvorista-gradani-od-danas-besplatno-mogu-dovesti-vise-od-40-vrsta-otpada-i-pravilno-ga-zbrinuti-fotogalerija/>)

Još jedan od važnih strateških projekata na kojemu se radi dugi niz godina je izgradnja brze ceste za izlazak na autoput. Izgradnja brze ceste napravila bi Požegu pristupačnijom i riješili bi se mnogi problemi vezani uz prometnu povezanost. „Potpisivanjem ovog ugovora dobivamo svi, ne samo stanovnici županije nego i gospodarstvenici. Ovom brzom cestom povezujemo sve ljude, buduće investitore i kupce, da jednim brzim modernim putem dođu do naših gospodarstvenika i ostalih institucija koje su važne za razvoj Požeško-slavonske županije.“

(<https://pozega.eu/potpisan-ugovor-od-strateske-vaznosti-za-pozesko-slavonsku-zupaniju-izgradnja-brze-cesta-za-izlazak-na-autoput-sve-je-bliza-realizaciji/>) Nakon što je grad uvidjeo da se planovi iz Strategije razvoja mogu realizirati bez nekakvih većih poteškoća,

u ožujku 2019. godine donesena je odluka o izradi Strategije razvoja turizma Grada Požege od 2020. do 2027. godine. Trenutni požeški gradonačelnik Darko Puljašić ističe: „Već dugo vrijeme pričamo kako je turizam ono što u ovom gradu, županiji i Slavoniji može uspješno zaživjeti i sigurno donijeti prihod i priliku našim sugrađanima da se njime kvalitetno bave. Vrlo je važno da svi sudionici tog procesa znaju u kom smjeru trebaju ići, što treba točno raditi i kako zajedno surađivati kako bi razvoj turizma išao što brže i što kvalitetnije. Strategija je osnova svih aktivnosti koje želimo provesti i kandidirati na Europske fondove jer imamo saznanja kako će od 2021 do 2027 puno toga biti financirano posebice što se tiče kontinentalnog turizma.“ (<https://slavonski.hr/gradsko-vijece-grada-pozege-usvojena-odluka-o-izradi-strategije-razvoja-turizma-grada-pozege-od-2020-do-2027-godine/>)

8. ZAKLJUČAK

U bilo kojoj vrsti menadžmenta važno je da se menadžeri fokusiraju na bitne elemente, a to su rad s drugima i uz pomoć drugih, ograničeni resursi, promjenjiva okolina, ostvarivanje zacrtanih ciljeva i održavanje ravnoteže efikasnosti i efektivnosti. U stratezijskom menadžmentu važno je da menadžer prati promjene iz okoline kako bi mogao strateški osmisлити slijedeće korake koje treba poduzeti. Kod strategije je najvažnija dobra izrada i provedba, a one su ujedno i najbolji pokazatelji uspješnog menadžmenta. Također, pri izradi strategije važno je pridržavati se odgovarajućih koraka u tom procesu, a to su analiza sredine, usmjeravanje organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije i stratezijska kontrola. Uloga strateškog menadžmenta prikazana je kroz grad Požegu i njegovu razvojnu strategiju koja se odvija od 2015. godine pa sve do 2020. godine. Požega je sjedište Požeško-slavonske županije čiji se identitet prvotno počeo razvijati kroz kulturu. Mnoštvo požeških pisaca, pjesnika, književnika i slikara ostavilo je trag u kulturnoj i prirodnoj baštini grada. To je grad koji svoj najveći potencijal krije u prirodi i turizmu, a nakon implementacije Strategije razvoja grada Požege, ostvario je još veću konkurentsku prednost u kontinentalnom turizmu. Glavni cilj ove Strategije je ostvarivanje rasta na pametan, održiv i uključiv način. Ključan je rast gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta, održivi okoliš, poboljšanje infrastrukture i javnih usluga te ostvarivanje bolje kvalitete života. Zahvaljujući sveobuhvatnoj razradi strategije grad Požega je svoje potencijale iskoristio i unaprijedio, posebice u gospodarstvu, turizmu i infrastrukturi. Autorica smatra kako su raznolike manifestacije, koje su ujedno tradicionalne i urbane, upravo to što privlači turiste i doprinosi kulturnom identitetu grada. Strategija razvoja grada Požege još uvijek nije provedena do kraja, no po dosadašnjim rezultatima vidi se da dobro napreduje. Napredak je potaknuo grad na osmišljavanje još jedne veće razvojne strategije koja je vezana uz turizam i planira se provoditi u razdoblju od 7 godina.

9. LITERATURA

1. Aurea fest. URL: <http://aurea-fest.com/> [pristup: 20.8.2019.]
2. Buble, Marin (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
3. Buble, Marin (red.); Cingula, Marijan; Dujanić, Marčelo; Dulčić, Želimir; Gonan Božac, Marli; Galetić, Lovorka; Ljubić, Franjo; Pfeifer, Sanja; Tipurić, Darko. (2005) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
4. Chandler, Alfred (1962) Strategy and Structure. Cambridge: M.I.T. Press
5. Državni zavod za statistiku. URL: <https://www.dzs.hr> [pristup: 12.9.2019.]
6. Gradsko vijeće Grada Požege – Usvojena Odluka o izradi Strategije razvoja turizma Grada Požege od 2020 do 2027. godine (2019). URL: <https://slavonski.hr/gradsko-vijece-grada-pozege-usvojena-odluka-o-izradi-strategijerazvoja-turizma-grada-pozege-od-2020-do-2027-godine/> [pristup: 12.9.2019.]
7. Grgurevo u Požegi. URL: <http://hotspots.net.hr/2015/03/grgurevo-u-pozegi-kad-se-udruze-slavna-tradicija-i-vrsna-zabava/> [pristup: 8.6.2019.]
8. Kadlec, Ž. (2013) Strateški menadžment vs. Strateško planiranje: Strateški menadžment. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 3-5
9. Križmarić Ž. (2014) Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 48-52
10. Kulenijada 2016. URL: <http://www.pozega-tz.hr/dogadanje/92-kulenijada-2016> [pristup: 8.6.2019.]
11. Moutinho, Luiz. (2005) Strateški menadžment u turizmu. Zagreb: MASMEDIA
12. Peić, Matko. (1995) Požega – eseji, feljtoni, putopisi. Požega: Poglavarstvo grada Požege
13. O gradu. URL: <https://www.pozega-tz.hr/o-gradu> [pristup: 2.7.2019.]
14. Običaji paljenja Ivanjskog krijesa. URL: <https://narod.hr/kultura/obicaji-paljenja-ivanjskog-krijesa> [pristup: 11.9.2019.]
15. Poduzetnik. URL: <http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzmentosnovni-pojmovi/> [pristup: 15.7.2019.]
16. Potpisan ugovor od strateške važnosti za Požeško-slavonsku županiju: “Izgradnja brze ceste za izlazak na autoput sve je bliža realizaciji” (2019) URL: <https://pozega.eu/potpisan-ugovor-od-strateske-vaznosti-za-pozesko-slavonsku-zupaniju-izgradnja-brze-cestes-za-izlazak-na-autoput-sve-je-bliza-realizaciji/> [pristup: 12.9.2019.]

17. Puljašić Bekiću predao ključeve novog Reciklažnog dvorišta: “Građani od danas besplatno mogu dovesti više od 40 vrsta otpada i pravilno ga zbrinuti” (2019). URL: <https://pozega.eu/puljasic-bekicu-predao-kljuceve-novog-reciklaznog-dvorista-gradani-od-danas-besplatno-mogu-dovesti-vise-od-40-vrsta-otpada-i-pravilno-ga-zbrinuti-fotogalerija/> [pristup: 12.9.2019.]
18. Smještaj. URL: <https://www.pozega-tz.hr/smjestaj> [pristup: 6.6.2019.]
19. Strategija razvoja GP 2015-2020. URL: http://www.pozega.hr/images/stories/Dokumenti/2015/Strategija%20razvoja/Strategija%20razvoja%20GP%202015-2020%202015_07.pdf [pristup: 27.8.2019.]
20. Ugovori potpisani – radovi na energetske obnovi požeške bolnice mogu početi (2019). URL: <https://pozega.eu/ugovori-potpisani-radovi-na-energetskoj-obnovi-pozeske-bolnice-mogu-poceti/> [pristup: 12.9.2019.]
21. Vincelovo u Požegi. URL: <http://www.pozega.hr/novosti-pozega/item/1966-vincelovo-u-pozegi-manifestacija-koja-spaja-zelenu-i-plavu-hrvatsku.html> [6.6.2019.]
22. Znamenitosti. URL: <https://www.pozega-tz.hr/znamenitosti> [pristup: 6.6.2019.]
23. 034 portal – Požega. URL: <https://www.034portal.hr/index.php> [pristup: 26.8.2019.]

10. PRILOZI

Popis grafikona:

Prikaz 1. Koraci procesa strategijskog menadžmenta

Popis slika:

Slika 1. Svečani mimohod

Slika 2. Nastavak slavlja u vinogradima

Slika 3. Puštanje lampiona

Slika 4. Paljenje Ivanjskog krijesa

Slika 5. Aurea fest