Suvremeni trendovi u poslovanju turoperatora

Kovačić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:744367

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

NIKOLINA KOVAČIĆ

SUVREMENI TRENDOVI U POSLOVANJU TUROPERATORA

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

NIKOLINA KOVAČIĆ

SUVREMENI TRENDOVI U POSLOVANJU TUROPERATORA

Završni rad

JMBAG: 0303025620, izvanredni student

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, siječanj 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nikolina Kovačić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije-smjera turizam, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

_____

U Puli, 28. rujna 2016.

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Nikolina Kovačić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Suvremeni trendovi u poslovanju turoperatora“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 28. rujna 2016.

Potpis

_____

SADRŽAJ

1.Uvod ... 1
2. SUVREMENI TRENDOVI U TURIZMU ... 3
2.1. Promjene motiva i potreba turističke potražnje ... 3
2.2. Prilagodbe i inovacije turističke ponude ... 5
3. TURISTIČKO POSREDOVANJE ... 7
3.1. Teorijsko poimanje ... 7
3.2. Uloga i funkcije turoperatora i turističkih agencija ... 8
3.3. Poslovna filozofija turoperatora ... 10
3.4. Razlikovno poimanje generalista i specijalista ... 12
4. UTJECAJI TRENDOVA NA TUROPERATORSKO POSLOVANJE ... 15
4.1. Suvremene tehnologije i online posrednici ... 15
4.2. Inovacije u poslovanju ... 18
4.3. Ponude pod nazivom *city break* ... 21
4.4. Upravljanje kvalitetom ... 22
4.5. Odgovorni turizam ... 25
4.6. Destinacijske menadžment kompanije ... 27
4.7. Deregulacija zračnog prometa i utjecaji na čarter ... 30
4.8. Krizni menadžment ... 33
4.9. Tržišne specijalizacije ... 36
4.10. Dodane vrijednosti u lancu distribucije ... 38
4.11. Partnerstva i koristi suradnje ... 39
4.12. Dinamička i modularna putovanja ... 42
5. SUVREMENE INICIJATIVE U TURISTIČKOM POSREDOVANJU ... 44
5.1. Uniline ... 44
5.2. Adriatica.net ... 47
5.3. Atlas Airtours ... 48
5.4. Kompas.hr ... 50
6. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE ... 54
7. ZAKLJUČAK ... 57
LITERATURA ... 58
POPIS TABLICA ... 63

POPIS KRATICA 64
POPIS PRILOGA 65
SAŽETAK 71
SUMMARY 72

1.Uvod

Novi trendovi, globalizacija, tehnološke inovacije, odgovorni turizam, krizni menadžment, *city break* ponude, upravljanje kvalitetom, jačanje partnerskih odnosa, pojava individualnih/fleksibilnih aranžmana i briga za okolinu potenciraju složenost i potrebu uvođenja novih pravila igre u poslovanje posrednika. U takvim prilikama nositelji turističkih aktivnosti, odnosno posrednici nastoje pratiti i prilagoditi se nastalim promjenama, integrirajući vlastito poslovanje, u cilju osiguranja konkurentske prednosti i pozicioniranja na tržištu.

Svrha ovog završnog rada je ukazati na važnost utjecaja trendova na poslovanje turoperatora. Cilj istraživanja je utvrditi poslovne aktivnosti posrednika u suvremenom turizmu, značaj i koristi implementacije inovacija i tehnologije u poslovanje posrednika i primijenjenost suvremenih inicijativa u hrvatsko posredništvo. Predmet istraživanja rada su turoperatorske aktivnosti i inicijative. U suvremenom poslovanju, gdje se pojavljuje konkurencija na globalnoj razini, inovacije su ključne za turizam, suvremena tehnologija inspirira turiste da posjete određenu destinaciju/ hotel pružajući detaljne informacije o istim. Konkurencija nameće potrebu za stvaranjem originalnosti/autentičnosti pa se pojavljuju nove, fleksibilne ponude.

Sukladno ovako determiniranom predmetu i svrsi istraživanja može se postaviti temeljna i pomoćne hipoteze rada:

H0: «Turoperatori imaju značajnu ulogu za razvoj turizma»

H1: Uspješni posrednici su oni koji kreiraju vrijednost turističkog proizvoda orijentiranu prema zahtjevima potrošača.

H2: Ključni čimbenici uspjeha posrednika u budućnosti su fleksibilnost i inovativnost u osiguravanju dodatne vrijednosti turističkom proizvodu i usluzi.

H3: Razvoj interneta uveo je nove trendove u poslovanje posrednika.

Ovaj završni rad podijeljen je na sedam međusobno povezanih cjelina. U „Uvodu“ su utvrđeni svrha i cilj istraživanja, determiniran je predmet istraživanja te su postavljene temeljna i pomoćne hipoteze rada. „Suvremeni trendovi u turizmu“ je naslov drugog dijela i ističe kako su suvremena kretanja na svjetskom turističkom tržištu uvjetovana brojnim utjecajima te je potrebno prilagođavati se kako sa strane turističke ponude, tako i sa strane turističke potražnje. Treći dio nosi naslov „Turističko posredovanje“ u kojem se opisuje teorijsko poimanje posrednika, posredničko djelovanje i funkcija na turističkom tržištu, te se iznose osnovne karakteristike poslovanja turoperatora i razlika između generalista i specijalista. „Utjecaji trendova na turoperatorsko poslovanje“ je naslov četvrtog dijela gdje se želi ukazati na trendove u posredničkom poslovanju. „Suvremene inicijative u turističkom posredovanju“ opravdava primjerima prakse turističkog posredovanja. „Kritički osvrt na provedeno istraživanje“ je šesti dio rada, dok „Zaključak“ ukazuje na znanstveni doprinos rada te potrebu budućeg istraživanja problematike.

Metode koje su korištene pri pisanju ovog završnog rada su: metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i deskripcije, povijesna metoda, te metoda indukcije i dedukcije. Prilikom istraživanja korištena je znanstvena i stručna literatura iz područja problematike istraživanja.

Istražena tema je aktualna i inspirativna jer uključuje putovanja, odmor i aktivnu rekreaciju, svijest o očuvanju prirode u okruženju suvremenih, inovativnih usluga i proizvoda. S obzirom na promjene turističkog tržišta i potrebe prilagodbe polova, ovaj završni rad može doprinijeti novim saznanjima o suvremenim trendovima u poslovanju turoperatora.

2. SUVREMENI TRENDOVI U TURIZMU

Uz pojam suvremenog turizma vezuje se pojam turoperatora, odnosno kako se razvijao turizam tako su i posrednici na turističkom tržištu imali više prilika za kreiranje i distribuciju novih proizvoda jer se razvio različit profil gostiju. Današnji suvremeni putnici mijenjaju svoje preferencije, stvaraju neke nove trendove, postaju informiraniji, zahtjevniji, neovisni, obrazovniji, ekološki osviješteniji te tako stvaraju neka nova „tržišna pravila“. Za turističko gospodarstvo to predstavlja izazov, prilagoditi se zahtjevima „novog potrošača“, te razvijati nove turističke proizvode, usluge i pružati neka nova iskustva.

2.1. Promjene motiva i potreba turističke potražnje

Prema recentnim istraživanjima (Vuković: 2006; Đurašević: 2008) globalizacija, izmijenjeno ponašanje potrošača i nove tehnologije uzrokovat će nastanak novih tržišta, a doći će i do promjene turističke populacije. Na temelju takvih predviđanja uočava se da stanovništvo postaje obrazovanije, platežno sposobnije, razina urbaniziranosti raste (mobilnost), starenje populacije (Europa), pojava „sindroma“ blizine doma (kraćih putovanja), želja za obrazovnim odmorom i aktivnom rekreacijom.

Prema dugoročnim prognozama UNWTO-a međunarodni turistički dolasci u svijetu dosegnuti će 1,8 milijardi do 2030., što predstavlja prosječni godišnji rast između 2010. i 2030. od 3,3%. Predviđa se rast regija Aziji i Pacifik, gdje će se dolasci povećati na 331 milijuna do 535 milijuna do 2030. (+ 4,9% godišnje). Bliski istok i Afrika udvostručit će broj dolazaka u tom razdoblju, od 61 milijuna na 149 milijuna. Europa (od 475 milijuna do744 milijuna) i Amerika (od 150 milijuna do 248 milijuna) rast će relativno sporije.[1] Iz opisanog se zaključuje se da se na globalnom planu očekuje ubrzani rast destinacija Azija i Pacifik, Bliski istok i Afrika dok će broj turističkih

[1] UNWTO Tourism highlights, 2015 Edition, http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899, (16.9.2016.)

kretanja za Europu i Ameriku rasti sporije što argumentira značajnu izmjenu trendova na svjetskom turističkom tržištu.

Razvoj interneta, odnosno informacijske tehnologije mijenja turistički sustav, snižavanjem troškova i mogućnosti boljeg pristupa turističkim destinacijama. Posrednici će zbog jačanja konkurentske pozicije na turističkom tržištu biti prisiljeni na udruživanja. Turoperatori se bore za tržišnu poziciju partnerstvima, okrupnjavanjem, specijalizacijom, poznavanjem destinacija/inovacijama, uvođenjem principa društveno odgovornog poslovanja, sigurnosti klijenta, diverzifikaciji, certifikacijama usluživanja. (Gržinić: 2014).

Današnji „novi potrošači“ pristalice su svega što im pruža udobnost, štedi vrijeme i smanjuje stres. Rastuća svijest o potrebi za očuvanom i zaštićenom prirodom utjecat će na politiku planiranja putovanja. Usluge koje se nude moraju imati „univerzalnu“ privlačnost, a razvoj proizvoda mora naglasiti prilagodljivost. Naglašena je potreba za doživljajem (dojam, ljepota, mir, spokoj, sreća i dr.). Turoperatori u ponudu uvode fleksibilne turističke aranžmane (modularna i dinamička putovanja), odnosno klijentu se daje mogućnost individualnog pristupa u organizaciji putovanja. Razvoj tehnologije olakšao je organizaciju putovanja, te omogućio da sve više potrošača bukira putovanja *online,* krojeći za sebe program odmora i putovanja ("klikom" na računalu turisti sami biraju, organiziraju i plaćaju boravak i organizaciju putovanja, prijevoz, smještaj i dr.).

Aktivnosti turističkog posredovanja baziraju se na pripremi grupnih i individualnih putovanja koristeći *know-how* i iskustvo u pružanju informacija kao što su osiguranje prtljage, priprema putne dokumentacije, udovoljavanje specijalnim zahtjevima vezano uz prehranu, sjedala u zračnom prometu i sl. (Gržinić, Sučić Červa: 2014). Današnji potrošači zahtijevaju složen proizvod koji će zadovoljiti njihove potrebe i interese, nebitno radi li se o organiziranom odmoru ili samostalnom pristupu organizaciji putovanja.

Istraživanje koje su obavili eksperti WTO za potrebe studije *Vizije, Tourism 2020*, pokazalo je da je većina *nacionalnih turističkih organizacija* (NTO) provela diverzifikaciju turističkog proizvoda, podržavajući na taj način generiranje novih tržišta, širenje potražnje izvan tradicionalnih oblasti velikih gradova i priobalnog turizma, forsirajući avanturistički i „zeleni“ turizam, kulturne i tematske ture, krstarenja. (Đurašević: 2008). Opisano upućuje na potražnju za nekim novim vrstama aranžmana

koje se očekuju u budućnosti, otkrivanje novih nerazvijenih i nepoznatih destinacija izvan gradskih odredišta.

Promjene potražnje na turističkom tržištu dio su predviđenih kretanja koja će utjecati na buduće oblike turističke ponude. Navedene trendove treba pratiti i prema njima kreirati buduće sadržaje i oblike turističke ponude i potražnje. Uspješni posrednici znati će iskoristiti prošlost i budućnost, znat će kada je vrijeme za promjenu, i u skladu sa novim trendovima unaprjeđivati svoje poslovanje.

2.2. Prilagodbe i inovacije turističke ponude

Temeljem prethodnog poglavlja možemo utvrditi kako se turistička potražnja mijenja ali i ponuda se sve više prilagođava potražnji. Izmjene na strani turističke ponude vezuju se uz pojavu koncentracije i specijalizacije, dis/re intermedijacije, novih poslovnih modela i distribucijskih kanala, te dinamičnog tržišta.[2]

Intenzivan razvoj tehnologije rezultirao je promjenama u strukturi tržišta i primjeni marketinga, a kako bi ojačali ponudu i učvrstili svoju poziciju zbog konkurentnosti na turističkom tržištu posrednici ulaze u horizontalne i vertikalne integracije. Disintermedijacija kao trend smanjivanja broja posrednika u marketinškom kanalu omogućila je njihovo potpuno zaobilaženje u brojnim djelatnostima. (Jallat, Capek: 2001). Poslovanje putem interneta donosi brojne prednosti a to je izbjegavanje provizija koje naplaćuju posrednici, ali i mogućnost direktnog kontakta s krajnjim korisnicima usluge te izgradnja povjerenja potrošača. Drugi važan trend reintermedijacije označava pojavljivanje novih posrednika na internetu. Tijekom vremena, na internetu se pojavio velik broj snažnih posrednika koji su prepoznali potrebu za brojnim dodatnim uslugama, čime predstavljaju bolje rješenje za potrebe korisnika, skraćujući vrijeme dolaska do informacija o ponudi te omogućuju brzo i jednostavno uspoređivanje uvjeta prodaje i cijena (Kauffman, Chircu: 2000.).

[2] Gržinić J., Sučić Červa, M., *Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „ Dr. Mijo Mirković“,2014., str. 45.

Posrednici u prodaji turističkih proizvoda, odnosno distribucijski kanali distribuiraju svoje proizvode putem globalnih distribucijskih sustava, a sve veću ulogu ima Internet i direktna on-line distribucija. Internet kao globalni distribucijski sustav olakšava usporedivost destinacija i cijena, skraćuje vrijeme potrebno za prikupljanje informacija, omogućuje *booking* te izaziva potrebu za prilagodbom na strani turističke ponude, ali i potražnje. Standardizacija na različitim razinama odnosa cijena i usluga sve više je prisutna u hotelijerstvu.

Traganjem za neobičnim i novim iskustvima, turist dobiva atmosfersku ili emocionalnu dodatnu korist (ambijent, doživljaj, zabava, avantura, kontakti s drugim gostima i dr.), a tržište se raščlanjuje na podskupine koje su definirane životnim stilom, osobnim sklonostima, potrebama i životnim prilikama. Postoji potreba za strategijom specijalizacije smještajnih objekata: *all-inclusive*, *wellness*, romantični, klupski, umjetnički, za gurmane, samce, naturiste, za tenis, golf, jahanje i dr.

Ponuda *all inclusive* aranžmana raste zbog trenda turističkih putovanja u sve udaljenije destinacije. Inteligentnim hotelskim sustavima poput pametnih soba („inteligentna“ kontrola temperature, upravljanje sobnom rasvjetom, ventilom vode, nadzor ulaza/izlaza iz sobe preko beskontaktnih kartica “transpondera“, praćenje rada sobarica, status „Soba očišćena“, plaćanje usluga u hotelu i dr.) postiže se udobnost i sigurnost gostiju, ušteda energije, kontrola pristupa, kao i efikasniji rad osoblja. Klasični turistički objekti ne zauzimaju više važnu ulogu u ponudi.

Sukladno opisu, sljedećim poglavljem se opisuje teorijsko poimanje turističkih posrednika, kao i njihova uloga na turističkom tržištu, te razlikovno poimanje generalista i specijalista.

3. TURISTIČKO POSREDOVANJE

3.1. Teorijsko poimanje

Posrednike u turizmu možemo podijeliti u dvije osnovne skupine, turoperatore i turističke agencije. Mnogi autori su različito definirali pojam turoperatora i turističkih agencija, međutim svi oni baziraju svoje poslovanje i stavljaju naglasak na „proizvodnju“, odnosno kreiranje tura, međutim njihove osnovne funkcije se znatno razlikuju. Turoperatori su posrednici na veliko koji sastavljaju i kombiniraju usluge i u cijelosti organiziraju putovanja dok je turistička agencija posrednik na malo i prodaje pakete pojedinih usluga.

Prema obuhvatu potražnje turoperatore dijelimo na univerzalne, potom specijaliste (za aktivnosti na odmoru, destinacije i dobne skupine), te prema ciljnom tržištu (one za domaće, strano tržište i *incoming*). Turističke agencije u svijetu prepoznajemo kao samostalne ili zavisne, regionalne, nacionalne, međunarodne, s mrežom ili bez mreže poslovnica, emitivne, receptivne ili kombinirane, detaljističke, grosističke ili kombinirane.[3]

Posrednici, odnosno turoperatori i turističke agencije djeluju između ponude i potražnje na turističkom tržištu te moraju oblikovati i prilagođavati potrebe obje strane kako bi postigli svoj krajnji cilj.

U daljnjem tekstu se analizira i opisuje djelovanje i funkcija turoperatora i turističkih agencija na turističkom tržištu.

[3] Gržinić J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „ Dr. Mijo Mirković“,2014., str. 32.

3.2. Uloga i funkcije turoperatora i turističkih agencija

Turistička industrija razlikuje pojam turoperatora i tuističkih agencija, svojom funkcijom i ulogom turoperator se odvojio od turističke agencije. Turoperatori na tržištu kreiraju i organiziraju paušalna putovanja, najčešće ih ne prodaju sami, dok turističke agencije posreduju u prodaji tuđih proizvoda, pa tako i proizvoda turoperatora.

Funkcije turoperatora koje se pojavljuju na tržištu uz paket aranžman su (Čavlek,1998):

1. Formiranje turističkog paket-aranžmana
2. Promocija paket-aranžmana na tržištu
3. Prodaja paket-aranžmana
4. Zaštita turističkih potrošača
5. Uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača te korisnika turističkog proizvoda

Formiranje turističkog paket aranžmana dugotrajan je proces čiji je osnovni cilj formirati takav skup usluga koji će zadovoljiti potrebe turista, osigurati odgovarajući poslovni uspjeh i biti temelj stabilnog rasta i razvoja turoperatora. (Čavlek: 1998) Izrada paket aranžmana zahtijeva stručno znanje i iskustvo, a za ostvarenje prodaje važno je znati svaki detalj vezan za tržište, prodaju, prijevoz, putovanje, smještaj i dr.

Promotivna funkcija ima važan zadatak, a to je informirati klijente o postojanju njihova proizvoda na tržištu, pobrinuti se za bolji plasman na tržištu od konkurencije. Turoperatori promoviraju destinacije, često uz pomoć sredstava principala, kako bi prodajom svog aranžmana osigurali prodaju unaprijed zakupljenih sjedala u zrakoplovu i tako ostvarili zaradu. (Đurašević: 2008)

Prodaja paket aranžmana predstavlja zahtjevan posao. Turistički proizvod je kompleksniji u odnosu na materijalni jer se kupnja obavlja u mjestu boravka turista, a proizvod se konzumira na drugoj lokaciji. Specifičnosti turističkog proizvoda su neopipljivost, neuskladištivost, heterogenost i neodvojivost proizvodnje od potrošnje. S

obzirom da je proizvod turoperatora složan i kompleksan, cilj svakog turoperatora je da njegov katalog aranžmana dođe u ruke što većeg broja potencijalnih kupaca jer na taj način ostvaruje veću priliku za prodaju. Izbor kanala distribucije jedna je od glavnih strateških odluka turoperatora. Informativni razgovor klijenta i prodavača često je od presudne važnosti. U praksi postoje dva osnovna načina distribucije, izravna (direktna) distribucija, tj. vlastita prodaja i neizravna (indirektna) distribucija tj. prodaja putem posrednika. (Čavlek: 1998)

Sljedeća važna funkcija je zaštita turističkih potrošača, korisnika paket aranžmana koja se temelji na obećanju od strane turoperatora da će njegov „gotov proizvod“ ispuniti očekivanja kupca. Kupovina proizvoda temelji se na povjerenju koje potrošač daje turoperatoru kupujući njegov proizvod, pa je on zadužen brinuti o interesima i željama svojih kupaca te na taj način štititi njihove, a i svoje dugoročne interese. Nezadovoljni potrošači mogu utjecati na imidž turoperatora na tržištu i na ukupnu uspješnost poslovanja.

Turoperatori imaju dvostruku posredničku ulogu na turističkom tržištu zbog uloge koordinatora i realizatora interesa ponuđača turističke usluge s jedne strane i korisnika turističkog proizvoda s druge strane. Posredovanjem turoperatora potrošači štede vrijeme i novac, a turoperatori olakšavaju njihov odmor te realiziraju njihove želje i interese. Turoperatori su na taj način preuzeli veliku odgovornost, jer preuzimanjem brige oko organizacije i provođenja odmora, preuzeli su i obavezu ispunjenja svih očekivanja klijenata u svezi odmora.

Turističke agencije, uz turoperatore imaju sve veći utjecaj na formiranje sadržaja i kapaciteta turističke ponude, pa tako sudjeluju u odabiru transportnih sredstava, utječu na formiranje cijena, ukusa, motiva, želja i potreba turističke klijentele.

Uloga agenata je posrednička, informativno savjetodavna, organizatorska i promotivna. (Gržinić: 2014). Turistička agencija djeluje posrednički na način da dobiva proviziju za obavljanje poslova kao što su; rezervacija smještaja i prehrane, rezervacija i prodaja karata za izlete i različita događanja, prodaja ulaznica i dr. Informativno savjetodavna pripada jednoj od najstarijih funkcija ali i danas je prisutna u djelovanju svih turističkih agencija u svijetu. Sastoji se od davanja besplatnih informacija i korisnih savjeta s područja putničkog prometa, ugostiteljstva, deviznih propisa i dr. Organizatorska funkcija postaje sve važnija u suvremenom poslovanju jer turističke

agencije sve više postupaju kao poduzetnici koji ostvaruju organizirana putovanja i prodaju ih na turističkom tržištu za vlastiti račun i rizik. Promotivna je vezana uz prodaju njenih usluga kroz obavijesti, kataloge, prospekte, *online* brošure i dr.

U narednom tekstu opisuje se po kojem principu posluju turoperatori te koje su karakteristike poslovanja turoperatora na suvremenom tržištu.

3.3. Poslovna filozofija turoperatora

Termin turoperatora veže se uz razvoj suvremenog međunarodnog turizma. Potrebno je poznavati trenutne karakteristike poslovanja turoperatora kako bi se moglo razumjeti i predvidjeti njihove potrebe, zahtjeve i interese.

Turoperatorsko poslovanje temelji se na principu velikih brojeva kroz zakup velikog broja smještajnih i prijevozničkih kapaciteta (*charter*), kreiranje velikog broja aranžmana po povoljnim cijenama, a temeljem pritiska na snižavanje cijena usluga nositelja ponude. Iz ovog proizlaze pozitivne, ali i negativne osobine turoperatorskog poslovanja.

Ekonomske koristi poslovanja posrednika su[4]:

- povezivanje udaljenih krajeva i popunjenost zakupljenih kapaciteta,
- povećanje platne bilance država u kojima se nalaze i s kojima posluju,
- zapošljavanje lokalnog stanovništva kroz kupovnu moć turoperatora,
- organiziranje letova u udaljena i neistražena mjesta i tržišta,
- osiguranje, sigurnost i certifikacija putovanja,
- razvoj i povećanje kvalitete života u destinacijama.

Ekonomski nedostaci poslovanja posrednika su[5]:

[4] op.cit., str.34.

- demografski efekt (neravnomjernost razvoja, *pro-poor* turizam),
- devastacija pojedinih destinacija, tj. problemi održivosti zbog masovnog pristupa,
- poslovanje u zatvorenim sustavima (getoizirane zone),
- podčinjeni položaj lokalnog stanovništva (niže zarade, odvajanja i dr.)

Turoperatori su suočeni sa izazovima tržišta, te su primorani boriti se za tržišnu poziciju okrupnjavanjem, partnerstvima, specijalizacijom, pregovaranjem, dobrim poznavanjem destinacija (aktivnosti i atraktivnosti), certifikacijama usluživanja po kojima postaju prepoznatljivi po kvaliteti pružene usluge, uvođenjem principa odgovornog poslovanja i doprinosa lokalnom stanovništvu. Razvoj tehnologije, odnosno pojava interneta, ekološka osvjetljivost, inovacije, stvaranje dodane vrijednosti u lancu distribucije logičan je put prema osiguravanju konkurentnosti, razvoju i stabilnoj tržišnoj poziciji turoperatora. U budućnosti su turoperatori prisiljeni pratiti novosti na svjetskom tržištu, te ako je to potrebno implementirati ih u svoje poslovanje.

O suvremenim poslovnim orijentacijama turoperatora biti će govora u daljnoj razradi teme, a u nastavku ćemo se fokusirati na razmatranje razlika turoperatora specijalista i generalista, njihovih vrsta i karakteristika.

[5] op.cit., str.35.

3.4. Razlikovno poimanje generalista i specijalista

Teorija i praksa turističkog poslovanja poznaju više načina klasifikacija turoperatora. Osnovna podjela, prema obuhvatu tržišta potražnje odnosi se na turoperatore generaliste i specijaliste (za aktivnosti na odmoru, destinacije i dobne skupine), dok je podjela prema ciljnom tržištu orijentirana na domaće, strano tržište i *incoming* turoperatore.

Turoperatori orijentirani na domaće tržište, organiziraju paket aranžmane za turiste starije dobi (penzioneri), nudeći im programe po povoljnim cijenama i najčešće su u vlasništvu *autobusera.* Najveći broj europskih turoperatora okrenut je poslovanju na inozemnom tržištu koji organiziraju paket aranžmane za putovanja domicilnog stanovništva u inozemstvo. *Incoming* turoperatori su organizacije koje posluju na domaćem tržištu i kreiraju paket aranžmane za inozemnu klijentelu koje prodaju u inozemstvu, posredstvom mreže agenata, u tim zemljama. (Đurašević: 2008)

Turoperatori generalisti pomoću velikih kapitalnih sredstava zakupljuju veći broj kapaciteta, na taj način im je omogućena niža cijena zakupa što rezultira nižim cijenama aranžmana, dok specijalizirani turoperatori nisu u mogućnosti toliko sniziti cijene aranžmana i postaju cjenovno nekonkurentni. Specijalizirani turoperatori su orijentirani prema potražnji, kvaliteti proizvoda i individualiziranijem pristupu kupcu. Prednost, vezana uz fleksibilnost koju imaju specijalizirani turoperatori je kvaliteta i brzina adaptacije novih trendova u sustav poslovanja.

U tablici br. 1. daje se osvrt na osnovne razlike između generalista i specijalista.

Tablica 1. Razlike turoperatora generalista i specijalista

Turoperatori generalisti	Specijalizirani turoperatori
• Veliki volumen turista • Nude sve veći broj različitih destinacija, sve više destinacija zemalja u razvoju • Marketinški obrađuju destinaciju koju imaju u ponudi • Obično posluju na niskim profitnim maržama i velikim volumenom prodaje(svaka promjena u potražnji može dovesti do izbacivanja destinacije iz ponude i time utjecati loše na destinaciju) • Cjenovno orijentirani • Koriste ih kupci koji su cjenovno osjetljivi i malo troše • Oslanjaju se na marketinške sposobnosti usmjeravanja tokova potražnje i na destinaciju • Fokusiraju se uglavnom na standardizirani i osnovni proizvod (sunce, plaža,more)-slab interes za specifičnim proizvodima same destinacije • Privlače veliku količinu turista pa time destinacije ovise o njima • U posljednje vrijeme nude manje uobičajene i više individulizirane mogućnosti za odmor kao odgovor na promjene želja potražnje i time nudeći više mogućnosti lokalnim dobavljačima • Potpuno kontroliraju ponudu i potražnju zbog vertikalne strukture, ostavljajući malo utjecaja lokalnim destinacijama • Tradicionalno su preferirani poslovni partneri lokalnim dobavljačima zbog velikih volumena popunjenja koje pružaju	• Relativno mali volumen turista • Često nude manje poznate destinacije brzo rastućem segmentu potražnje koji zahtjevaju individualni aranžman i visoko kvalitetne turističke proizvode • Koriste sofisticiranije marketinške metode • Specijalizirali su se i usvojili segmentirane proizvode kako bi se odvojili od jefinijih velikih turoperatora • Kupci su im manje cjenovno osjetljivi i više troše (npr.zanima ih etički turizam) • Obično ne koriste široko rasprostranjene turističke agencije, nego nezavisne turističke agencije i direktnu prodaju-tehnološko napredni, pogotovo Internetom • Vrlo ovisni o lokalnim dobavljačima-nude kompleksniji proizvod, ne samo smještaj i prijevoz, fokusiraju se na karakteristike destinacije • U cilju im je imati dugotrajne odnose sa dobavljačima i ponuditi partnerski pristup

Izvor: Ashely, C. et.al., *Pro-poor tourism partnership*, DFID, info-sheets: Sheet No. 10 International tour operators and Dsc, 2004., dostupno na: www.propoortourism.org.uk (21.5.2015.)

Temeljem prikazanih karakteristika turoperatora generalista i specijalista može se zaključiti kako su se mali turoperatori počeli specijalizirati, nudeći aranžmane u manje poznate destinacije. Potrebe kupaca se mijenjaju, pažljivije se bira aranžman, traži se blizak kontakt s lokalnim stanovništvom određene destinacije i sl. Kako se u tom slučaju ne radi o velikoj količini potražnje, veliki turoperatori nemaju interesa u takvom poslovanju. Cijene takvih aranžmana su veće, ali kupcima tih aranžmana cijena nije prioritet, osim u razdoblju krize kad postaju elastičniji. Ističe se potencijal generalista zbog veličine, odnosno velikog broja turista koje šalju u destinaciju i velikog zakupa kapaciteta, dok specijalizirani turoperatori dovode manje skupine turista, često posluju s lokalnim hotelijerima te pružaju lokalne usluge te na taj način doprinose održivom razvoju u tom području.

U narednom poglavlju analiziraju se trendovi u posredničkom poslovanju, koje unapređuju suradnju svih, principala, posrednika i klijenta.

4. UTJECAJI TRENDOVA NA TUROPERATORSKO POSLOVANJE

4.1. Suvremene tehnologije i online posrednici

U suvremenom turizmu korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) postaje nužnost i uvjet napretka posrednika. Internet tehnologija omogućuje brži protok, više pravih, korisnih informacija, bolje predočavanje informacija potrebnih za vođenje poslovnih procesa. Omogućuje novi elektronički business (*e-business*), novi sustav rukovođenja, nove odnose u radu koji dovode do pojave novih „igrača“ (Đurašević: 2008):

- centralni rezervacijski sustav (CRS)
- globalni distribucijski sustavi (GDS)
- destinacijski upravljački sustavi (DMS).

Informacijsko-komunikacijske tehnologije uvele su brojne promjene u način rada turoperatora, pa sukladno tome većina turoperatora ima osobne CRS-e i *web* prezentacije koji im omogućuju sniženje troškova, povećanje točnosti i brzine u procesu bukinga, dosljednost u radu i dr. CRS-i turoperatora slični su mega sustavima zrakoplovnih kompanija. Tako su *zalihe* paket aranžmana kao i zrakoplovnih sjedala centralno kontrolirane, a rezervacije se obavljaju isključivo unaprijed. Danas su četiri najveća CRS sustava, Amadeus, SABRE, Worldspan i Galileo. (Đurašević:2008). Trendom horizontalne i vertikalne integracije došlo je do povezivanja čitavog niza turističkih usluga u mrežu jedinstvenog GDS-a (globalni rezevacijski sustavi), odnosno osnovni proizvod mogao se nadograditi vrijednošću dodatne usluge. Destinacijski upravljački sustavi (DMS) omogućavaju pristup informacijama vezanim za destinacijsku ponudu koja uključuje atrakcije, izlete i dr., ali i formiranje paketa od individualnih usluga raznih pružatelja, time i kupovinu istog.

Sustav distribucije turističkog proizvoda dovest će do prestrukturiranja tržišta i formiranja novih partnerstava. Pojavljuju se nove forme umrežavanja, kao što je videotekst, *viewdata*, VDU. Uvođenje XML jezika, turoperatorima je omogućio distribuciju svojih aranžmana preko turističkih agencija koristeći *internet protokol* (IP). Model je turističkim agencijama omogućavao da jednim ulaskom u sustav mogu prelaziti s jednog rezervacijskog sustava operatora na drugi. Elektronske transakcije bukinga, računa, *rooming* lista i ostale dokumentacije značile su uvod u digitalizaciju svih poslova sa dobavljačima i potrošačima. (Đurašević: 2008).

Internet kroz razvoj *World Wide Weba* (WWW) ponudio je korinicima interaktivno komuniciranje, uspostavljanje kontakata sa partnerima, slanje mailova, obavljanje kupovine i dr. Prednosti online poslovanja za organizatore putovanja su prezentacija, prodaja, dostupnost na globalnom tržištu, smanjenje troškova, povećana brzina, efikasnost i fleksibilnost. Prednosti za potrošače su kupovina različitih usluga putem elektronske trgovine uz sačuvanu privatnost, trenutno dobivanje informacija.

Veliki turoperatori posvetili su se posebnim tržišnim segmentima, pa u aranžmane uvode ponude skijanja, *snowboard*-a, ronjenja, raftinga i dr. Mali turoperatori specijalisti probijaju se na tržište *word of mouth* reklamom, koja predstavlja usmenu preporuku bivših korisnika usluga.

Internet utječe na smanjenje troškova izrade brošura, koji su inače veliki, a obično tek 50% dospije u ruke potencijalnih potrošača. U zamjenu za to kupac ima mogućnost korištenja video prezentacija, virtualnih imidža i mnogih drugih vizualnih pogodnosti koje predstavljaju turistički proizvod. Neki turoperatori su u potpunosti odustali od brošura u zamjenu za individualne virtualne brošure, koje sadrže sve potrebne informacije, odštampaju se za potrebe kupca iz baze podataka agenta, smanjuju troškove i ne opterećuju kupca informacijama koje ga ne interesiraju. (Đurašević: 2008)

Pored brojnih prednosti koje internet pruža turističkim agencijama, njegovo uvođenje predstavlja i prijetnju i veliki izazov. Kako bi se agencije prilagodile sve složenijem i dinamičnom okruženju potrebno je instaliranje suvremene tehnološke opreme, poradi raspolaganja što većim brojem informacija, čemu je većina agencija pružala otpor zbog gubitka zarade (provizije). Mali broj unaprijeđenih agencija imao je razvijenu platformu za komunikaciju sa potrošačima i dobavljačima, dok je većina ignorirala tehnološki razvoj, što je utjecalo na smanjenje njihove konkurentnosti. Dok se

glavni i sporedni igrači bore za svoju poziciju, tehnologija i inovacije napreduju. Tako je moguće TV prijamnike koristiti kao kućne kompjutere, što pruža digitalna televizija. U novije vrijeme, omogućen je pristup internetu putem mobilnih telefona, koristeći *WAP*, bežićni protokol, što je ponudilo razvoj *m-commerca*, ili trgovine putem mobilnog telefona. Najatraktivniji je *Broadband* sustav koji korisnicima omogućava kontinuiranu povezanost bez telefonskog biranja i bez rastućih troškova telefona, uz postizanje brzine 10-15 puta veće od uobičajene. (Đurašević: 2008). Pokretanje aplikacija na mobilnim uređajima predstavlja logičan slijed u praćenju trendova na tržištu mobilnih aplikacija za rezervaciju hotelskog smještaja. Koristeći *web* aplikaciju klijent ima mogućnost pretraživanja podataka o ponudi smještaja, njihovoj dostupnosti, cijeni, lokaciji, usluga transfera, ponude izleta, posebnih ponuda i dr. *Booking.com* omogućuje oglašavanje, pregledavanje i rezervaciju soba, te tako postaje tipičan primjer servisa koji koristi tehologiju Web 2.0. Dodatne funkcionalnosti omogućuju interakciju među posjetiteljima u vidu recenzija, te razmjenu njihovih mišljenja o različitim aspektima boravka u nekom smještajnom objektu (*word of mouth*).[6] Web 2.0 je trend koji označava interaktivnost i aktivno sudjelovanje među posjetiteljima (recenzije).

Uspjeh *online* turističkih agencija učinio je da zrakoplovne kompanije shvate potencijal interneta u prodaji zrakoplovnih karata. Tako zrakoplovne kompanije počinju privlačiti svoje potrošače sa svojih direktnih zrakoplovnih portala, kao i organizirajući udružene portale, transparentnošću cijena i boljim pristupom letovima.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija svakodnevno potiče inovacije u turizmu i omogućava posrednicima učinkovitije poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti, što je ujedno i naslov sljedećeg potpoglavlja.

[6] Booking.com, http://www.booking.com/, (6.3.2016.)

4.2. Inovacije u poslovanju

Razvoj suvremenih informacijsko komunikacijskih tehnologija uvjetovao je inovativnosti u poslovanju posrednika. Turoperatori mijenjaju svoju tradicionalnu poslovnu praksu, pa uvode fleksibilne aranžmane, poštuju individualne želje turista, inoviraju marketinške strategije. Potrošači uz pomoć Interneta pristupaju samostalnom prikupljanju informacija, organizaciji putovanja i rezerviranju.

Novija istraživanja posredovanja baziraju se na analizi poslovanja kroz osmišljavanje različitih tura, te se razvijaju ponude različitog tipa (Gržinić, Sučić: 2014):

- *Ture specijalnih interesa* – paketi dizajnirani radi udovoljavanja specijalnim grupama putnika, npr. gurmanske ture, adrenalinske ture, studenti ili ljubitelji umjetnosti. Ovakve ture mogu biti realizirane u pratnji ili ista može izostati.

- *Ture uz pratnju* - *all inclusive* ture, svaki detalj je usmjeravan od strane iskusnih pratitelja koji putuju uz grupu.

- *Inozemne neovisne ture ili domaće neovisne ture* – fleksibilne ture koje putniku osiguravaju kupovinu aranžiranog paketa s prijevozom, transferom, razgledavanjem, smještajem u hotelu i uobičajeno neke obroke. U ovom slučaju turist putuje sam bez sudjelovanja turističkog pratitelja. Ovakav interes potražnje traži fleksibilnost usluge, doživljajnu komponentu, kvalitetu ali i adekvatnu cijenu (niža od one koju bi klijent ostvario da sam kupuje komponente putovanja).

- *Grupne ture* – grupa od 15 ili više ljudi koji putuju zajedno kao članovi klubova, poslovnih organizacija ili iz razloga ušteda, posebice prijevoza. Ovaj se oblik tura organizira gotovo za svaku destinaciju (Incentive putovanja).

Posrednici su se usredotočili na web optimizaciju (SEO – *Search Engine Optimization*) kako bi ih tražilice što bolje rangirale u procesu pretraživanja, zatim na

segmentaciju korisnika, na poboljšanje postupaka pretraživanja unutar stranica samog web mjesta te učinkovitost i sigurnost online postupaka prodaje. Evolucija „od weba do weba 2.0" donijela je nove mogućnosti i dodatne potpore online prodaji. Upotreba Interneta omogućava direktnu, interaktivnu komunikaciju posebno putem novih sadržaja kao što su RSS, online video, mash-ups, UGC, XML, Geo, Ajax. Društveni mediji u formama poput; kolaborativnih projekata (npr. Crowdsourcing), blogova i mikroblogova (npr. Twitter), web stranica za dijeljenje videa (npr. Youtube), društvenih mreža (npr. Facebook) postale su važan element promotivne strategije za sve posrednike koji žele uspješno poslovati u turizmu.[7] Aktivna su i web društvena mjesta (TripAdvisor) na kojem se stvara posttravel kontekst koji može pozitivno ili negativno, utjecati na proces donošenja odluka o online kupnji. Budućnost će biti usmjerena semantičkom web-u.

Suvremeni turizam karakterizira pojava konkurencije na globalnoj razini. Pojava niskotarifnih prijevoznika utjecala je na poslovanje drugih zrakoplovnih prijevoznika, ali i na turističke destinacije. Destinacije će postati "pružatelji doživljaja", dok će prenošenje znanja biti ključan element u procesu inovacija.[8] Potrošači sve češće nastoje odabrati putovanje po vlastitoj mjeri kombinirajući različite turističke proizvode i usluge, što su karakteristike *tailormade* i *dynamic* aranžmana. Primjerice, turoperator specijalist *Discover the world* na web stranici promovira stručni tim suradnika koji su zaduženi za stvaranje jedinstvenog putovanja, odnosno odmora planiranih specijalno prema potrebama i zahtjevima turista. [9]

Pojava globalnih distribucijskih sustava (GDS) pojednostavili su prodaju zrakoplovnih karata, a omogućili su da se smještajni kapaciteti rezerviraju brzo i bez posredovanja. U najveće GDS sustave ubrajaju se Amadeus i Sabre.

Sabre rješenja:

- *Sabre Airline solutions*- nudi softvreska rješenja koja pomažu zrakoplovnim kompanijama da se reklamiraju na tržištu, vrše prodaju i efikasno posluju. Rješenja za zrakoplovne kompanije sastoje se od dvije

[7] Future trends in the tourism industry, http://www.ttgmena.com/future-trends-in-the-tourism-industry/, (19.3.2016.)
[8] Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D., *Pokretači inovacija u turizmu:neki teoretski i praktični aspekti*, Acta turistica, Vol 22(2):201-220, 2010.
[9] Turoperator specijalist Discover the world, https://www.discover-the-world.co.uk/, (19.3.2016.)

komponente; softvera za rezervacije i poslovna rješenja i planiranje marketing aktivnosti. Koristi oko 225 različitih zrakoplovnih kompanija i služi oko 700 drugih klijenata, uključujući aerodrome, teretne i čarter prijevoznike, korporativne flote.[10]

- *Sabre Hospitality solutions*- osigurava distribuciju, poslovna i marketing rješenja za hotelsku industriju. Ova rješenja koristi više od 32.000 nekretnina u svijetu. Sadrže integrirani rezervacijski sustav, sustav upravljanja imovinom i sustav za distribuciju i marketing koji pomažu hotelima da povećaju prihode, smanje troškove i poboljšaju svoje usluge.[11]

- *Sabre Travel Network* - predstavlja sustav koji se koristi u B2B poslovanju. Koristi ga oko 400 zrakoplovnih prijevoznika, 125.000 hotela, 200 turoperatora, 50 željezničkih prijevoznika, 27 rent-a-car poslovnice i 16 kruzing kompanija za promociju, personalizaciju i prodaju proizvoda turističkim kompanijama, i oko 435.000 turističkih agencija. [12]

Amadeus definira inovacije kao ključ svojeg poslovanja. To ukazuje brojka od 414.1 milijun eura, odnosno 14,2% ukupnih prihoda koje je kompanija uložila u istraživanje i razvoj (R&D-research and development) u 2012. godini. U svojoj ponudi ima različite proizvode kao što su ProWeb, Vista, Check my trip, Central Ticketing Solution i Automatic MCO i E-ticketing. Putem E-ticketinga putnik se registrira elektronskim putem i dobiva identifikacijski broj. Turistički aranžman i provizija mogu se platiti u turističkoj agenciji ili putem web stranice Amadeusa. [13]

Razvoj inovativih proizvoda visoke tržišne i dodane vrijednosti logičan je put razvoja turoperatora u budućnosti. U daljnjem tekstu analiziraju se city-break ponude, koje predstavljaju novost na turističkom tržištu, te se vezuju uz promjene u području inovacija.

[10] Market, sell, serve and operate, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-airline-solutions/, (20.3.2016.)
[11] Distribution, operations and marketing solutions for the hotel industry, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-hospitality-solutions/, (20.3.2016.)
[12] Global B2B travel marketplace, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-travel-network/, (20.3.2016.)
[13] Amadeus.com, http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_US-US/Amadeus-Home/1259071353509-Page-AMAD_HomePpal, (20.3.2016.)

4.3. Ponude pod nazivom *city break*

City break ponude postaju dominantna kategorija interesa u suvremenom turizmu. *Cresta* je jedan od najvećih turoperatora koji se specijalizirao za *city break* putovanja, dio je Thomas Cook grupe. Stvara „hand-picked“, tj. ručno biran izbor uzbudljivih paketa koji omogućuju da klijenti sami odaberu grad u Europi ili šire. Također, nude se vrhunske ponude i jedinstvena dodana vrijednost kroz:[14]

- „*Fabulous free night offers*“- nude se stotine besplatnih hotelskih noćenja na 3 ili 4 dana, nudi se pregled pojedinačnih hotela u prospektima ili online opisa hotela za više detalja i druge ponude.
- „*Free Eurostar upgrades*“- nudi se ograničen broj besplatnih usluga na standardne *Premier* usluge prilikom rezervacije minimalno 3 noći, odabranom *Eurostar city break* destinacijom.
- „*Early booking offers*“- nude se dodatni popusti na smještaj ako „uranjeno“ rezerviramo našu europsku ili svjetsku *city break* destinaciju.
- „*Honeymoon offers*“- specijalne ponude za goste koji dolaze na medeni mjesec ili godišnjice u odabranim destinacijama mogu se pronaći u specijalnim ponudama hotela, u prospektima i na *web* stranici. Dostupni su i popusti.
- „*Room upgrades*“- nude se prostranije sobe ili sobe sa pogledom, mogu se dobiti i besplatne usluge u određeno doba godine.
- „*Pre-bookable transfers*“- nudi se unaprijed rezerviran izbor privatnih prijevoza u većini destinacija, pa je tako npr. uključen prijevoz vodenim taksijem u Veneciji ili helikopterom u Monte Carlu.
- „*Pre-bookable excursions*“- nude se unaprijed rezervirani izleti, pa se tako mogu prilikom putovanja npr. okušati u vožnji čamcima, pogledati *cabaret*

[14] Cresta, *city break*, http://www.crestaholidays.co.uk/choose-cresta-for-your-europe-city-breaks-and-holidays/, (20.10.2015.)

show u Parizu, putovanje u Flandriju iz Bruxellesa, posjetiti čuvenu izložbu cvijeća Keunkenhof u Amsterdamu, operu u Veroni i dr.

S obzirom na to da suvremeni putnici danas traže nove i nekonvencialne destinacije u kojima mogu istraživati lokalnu kulturu i običaje *Cresta* predstavlja zanimljivo tržište. Na web stranici prikazane su specijalizirane ponude, „Flight&Hotel“ i „Eurostar&Hotel“. Specijalna ponuda „Flight&Hotel“ omogućuje istražiti najbolji pregled smještaja i leta za određenu destinaciju, dok „Eurostar&Hotel“ ponuda daje najbolji pregled smještaja i prijevoza vlakom u odabranoj *Eurostar city break* destinaciji (Avignon, Bruxelles, Disneyland Paris, Lille, Lyon, Marseille, Paris Centre). Radi boljeg pregleda i shvaćanja tematike daje se primjer ovih ponuda (Prilog 2. i 3.). Diferencijacijom proizvoda *Cresta*, specijalist za *city break* putovanja potiče neka nova ponašanja u turizmu shodno reakcijama ponude. Uvođenjem inovacija unapređuje kvalitetu proizvoda i na taj način stječe povjerenje tržišta.

Kao ključna komponenta vrijednosti proizvoda, odnosno usluge, kvaliteta predstavlja najznačajnije i jedno od najjačih konkurentskih oružja svakog proizvoda ili usluge na turističkom tržištu pa je to naslov sljedećeg potpoglavlja.

4.4. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom turističkog proizvoda postaje uvjet opstanka posrednika, a cilj turističkog gospodarstva je zadovoljiti i premašiti očekivanja turista. Turisti očekuju „vrijednost za novac“, pa je upravo to natjeralo turističke agencije, turoperatore, hotele i druge sudionike u turističkoj ponudi na uvođenje kontrole kvalitete, standarde i sustav upravljanja potpunom kvalitetom (*TQM*). Kvaliteta je dominirajući faktor upravljanja i konkurentnosti na turističkom tržištu.

Upravljanje kvalitetom je usko vezano za pojam *branding*. Brendiranje predstavlja proces kojim npr. hoteli diferenciraju svoju ponudu od konkurencije. Brendirani hoteli postižu bolje rezultate u segmentima poslovanja kao što su: izvoz-prodaja usluga gostima izvan zemlje i regije, u direktim rezervacijama, u vlastitim

rezervacijskim sustavima, u manjoj ovisnosti od prodaje preko putničkih agencija i turoperatora. Brend destinacije nije samo logo reputacija ili statusni simbol, već i fizički atributi destinacije, iskustvo, kvaliteta pruženih usluga. (Gržinić: 2014). Temeljem ovog primjera možemo zaključiti kako brendiranje u dugoročnom smislu može stvoriti uvjete za konkurentnost, zaposlenost i kvalitetan život.

Turisti će na tržištu hotelskih usluga zahtjevat nove forme i različite sadržaje. Hotel budućnosti zaslužiti će ime „zeleni hotel“ ili „ekohotel“, gdje će sve biti podređeno očuvanju prirode i okoliša. Ono što je prednost „zelenih hotela“ je: solarni sistem, hotelska vozila se pokreću na energiju koja se obnavlja, sustav doziranja toaletnih potrepština, sunčana zaštita na prozorima i zasebni klima uređaji, dvostruki povratni sustav za vodu, specijalni građevinski materijal, boje, prirodna vlakna, smanjenje uništavanja stabala i dr. U ponudi su i „zdravi hoteli (Spa hoteli)“, svemirski turizma, „hotel-dom“, „hotel škola“, „hotel odmor“ i tematski hoteli/ restorani.[15] Primjerom zelenih hotela dolazi se do zaključka da današnje potrebe turista uključuju svijest o očuvanju okoliša, odnosno postoji potreba za objektima takve vrste. Sve će biti podređeno čovjeku i usklađenosti s ambijentom i okolinom.

Primjer dobre prakse održivog razvoja je EOS CODE (*A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*). Ova incijativa je zapravo kodeks održivog poslovanja s ciljem: [16]

- Povećanja konkurentnosti europskih poduzeća,
- Dobrovoljne implemetacije održivog (odgovornog) poslovanja, te prihvaćanje koncepta održivog razvoja,
- Jačanja konkurentnosti manjih turističkih agencija i turoperatora,
- Unaprijeđenje kvalitete proizvoda i usluga.

[15] Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
[16] EOS CODE brošura, http://www.uhpa.hr/docs/files/Brosura%20-%20EOS%20CODE%202.pdf, (2.6.2016.)

Povećanjem razine kvalitete poslovanja, uspostavljen je novi način upravljanja „*total quality managment*“. Taj se sustav temelji na konceptu stalnog unaprjeđivanja i poboljšanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno napredovanje. (Avelini Holjevac: 2002). Postoje razne udruge koje se bave unaprijeđenjem kvalitete življenja, a dobar primjer je projekt za ženu *Womanary* kojemu je cilj organiziranje predavanja, radionica, seminara, skupova, događanja, individualnih savjetovanja i ostalih aktivnosti kojima se promiče kreativnost i stvaralaštvo u odgoju i obrazovanju.

Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000 koristi se u cijelom svijetu, a certifikacija tog sustava opće je prihvaćen način dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti. Certifikati za hotelijerstvo i ugostiteljstvo su: ISO 9001:2000 za upravljanje sustavom kvalitete, te ISO 14 001:2004 za sustav upravljanja okolišem. Za ugostiteljstvo je važan standard HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points* ili Analiza opasnosti kritičnih kontrolnih točaka) koji garantira sigurnost namirnica u svrhu zaštite zdravlja potrošača. Standardi su temelj poslovne uspješnosti hotela i ključ njegova uspjeha (sniženje troškova). Gradacija kvalitete (i cijena) sadržana je u kategorizaciji hotela (označena brojem zvjezdica). Hoteli najviših kategorija (pet zvjezdica) imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije ugostiteljske proizvode i usluge, te najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene. Niže kategorije nude ugostiteljske proizvode i usluge niže kvalitete i užega asortimana uz niže cijene. Standardi određuju kategoriju hotela i svaki gost mora naći ono što pojedina kategorija hotela podrazumijeva. (Avelini Holjevac: 2002)

Budućnost upravljanja kvalitetom biti će odlučujući faktor tržišnog uspjeha, odnosno konkurentnosti i profitabilnosti turizma. Naredno potpoglavlje ukazat će na sve veću potrebu djelovanja u turizmu u smjeru održivog razvoja, odnosno odgovornog ponašanja prema okruženju.

4.5. Odgovorni turizam

Koncept odgovornog turizma traži pojedince, organizacije, poduzeća i sve druge koji su uključeni u turizam da preuzmu odgovornost za svoje postupke. Masovni turizam doveo je do ekoloških, kulturnih i društvenih posljedica po životnu sredinu. Svjetska turistička organizacija definirala je održivi turizam kao; turizam koji uzima u obzir sadašnje i buduće, ekonomske, društvene i ekološke utjecaje, vodeći računa o potrebama turista, turističkog sektora okruženja i lokalnih zajednica.[17] Poslovati po načelima odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti za posrednike tako da povećavaju svoju konkurentnost (povećani tržišni udio, besplatna reklama, veća produktivnost koja proizlazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenika, lakša dostupnost kapitala, lojalnost potrošača), a da pritom čine dobro djelo za društvenu zajednicu.

Trendovi u suvremenom turizmu izazivaju turoperatore na što širu primjenu koncepcije razvoja u poslovanju. Predlažu se tri koraka održivosti:[18]

- **Uspostava održive politike upravljanja sustavom lanca distribucije.**

Prioritetne ciljeve i područja djelovanja potrebno je uskladiti sa postupanjima dobavljača. Isto zahtjeva analizu postupaka pružatelja usluga. Potrebno je uspostaviti procedure za praćenje, izvještavanje i kontrolu napretka održivosti u lancu distribucije.

- **Podrška dobavljačima radi poticanja/postizanja ciljeva održivosti.**

Cilj je poboljšanje ekonomskog, okolišnog i društvenog djelovanja. Turoperatori prenose zahtjeve tržišta za poštivanjem lokalnih zajednica, kvalitetom pružene usluge, pravednijim odnosom kvalitete i cijene te pomažu prikupljanju informacija o najboljim praksama na turističkom tržištu. Uz poštivanje specifičnosti svake turističke tvrtke

[17] Sustainable Development of Tourism, http://sdt.unwto.org/content/about-us-5, (20.3.2016.)
[18] FET istraživanja i ekspertize, http://www.oet.unipu.hr/index.php?id=1584, (20.9.2016.)

potrebno je poduzeti mjere kao što su podizanje razine svijesti o održivom razvoju, tehnička podrška i pružanje raznih poticaja hotelijerima.

- **Uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima.**

Održivost lanca distribucije zahtjeva promjene u načinu donošenja odluka o kupnji/sklapanju ugovora s participijentima u lancu distribucije. Koncepcija održivog razvoja time dobiva znak jednakosti sa uključivanjem kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima te osigurava predočenje „pravila postupanja“ dobavljačima od samog početka.

Temeljem ova tri koraka, može se zaključiti da je poslovanje po principima održivosti i prilagođavanje istom jedini način opstanka na suvremenom turističkom tržištu.

Sljedeći primjeri prakse najbolje ukazuju na primjenjivost načela društveno odgovornog poslovanja u turizmu:

- Travelife inicijativa kao podrška hotelima i ostalim oblicima smještaja u ispunjavanju kriterija održivosti kao i turopertorima u ulozi posrednika prema istima uključivanjem u popis. Potvrda postupanja je dobivanje Travelife certifikata. Travelife podržava izradu kompleta standarda najboljeg održivog razvoja primjenjenih u praksi. Razvijeni su standardi za smještaj, održivi prijevoz i različite vrste aktivnosti kao što su atrakcije (životinje, planinarenje, ronjenje). Travelife standardi najboljih praksi uključuju i kriterije društvenog i okolišnog te su u skladu s utvrđenim standardima održivosti kao što su EU oznaka za hotele i kampove i Globalni kriteriji održivog turizma. [19]

- *Sumak Travel* - turoperator koji se bavi ekoturizmom u zajednici (CBET-*community-based eco tourism*). Surađuju sa organizacijama i mrežama u Latinskoj Americi koje nude odžive opcije turizma za nacionalne i međunarodne posjetitelje. Obično uključuju; grupe poljoprivrednih i autohtonih zajednica, ribarska sela i divlja naselja, koja nude

[19] Travelife brošura, http://www.travelife.info/uploads/leaflets/Travelife%20brochure%20-%20HR.pdf, (23.5.2016.)

kombinaciju lokalnog smještaja, eko turizam, kulturne ture, doživljaj lokalne kuhinje, posjet nacionalnim parkovima i drugim sadržajima.[20]

- *Responsibletravel.com* - web stranica u ponudi ima eko ture, pustolovne ture i druga putovanja u više od 100 zemalja. Web stranica pruža odgovorne/održive turističke inicijative, marketing i direktan on-line „klik“ kroz rezervacije za svoje članove. Ponude odmora imaju minimalne ekološke, društvene i ekonomske kriterije za pristup članstvu. Dostupan je pregled pravila svakog člana online, pa tako neki od njihovih postignuća uključuju; doniranje 1 dolara po osobi u donacije prijatelje očuvanja, napisati 6 stranica o odgovornim proizvodima koji su u ponudi na stranicama „Geographer Magazine“ (besplatan publicitet za članove), doprinos 5% od dobiti prije oporezivanja u lokalnim zajednicama, omogućujući im da razviju politike, vještine i infrastrukturu koja će dovesti do održivog turizma i dr.[21]

Odgovorno ponašanje postaje važan čimbenik djelovanja u turizmu, suradnja sa lokalnim zajednicama, društvom i zaposlenima ima za cilj unaprijeđenje kvalitete života i brigu o sigurnosti turista. U daljnjem tekstu navode se destinacijske menadžment kompanije koje u budućnosti predstavljaju prioritet razvojnih strategija posrednika.

4.6. Destinacijske menadžment kompanije

Destinacijski menadžment je pojam koji se sve češće koristi u kontekstu suvremenog turizma. Promjene u okruženju i odnosima u distribucijskom lancu rezultirale su potpuno novim prilikama za receptivne (*incoming* ili *inbound*) turističke agencije. Povećanje dostupnosti informacija i olakšavanje komuniciranja s udaljenim područjima dovelo je do porasta povjerenja turista u profesionalne posrednike koji se nalaze u turističkoj destinaciji. Odlično poznavanje resursa i njihovo društveno umreženje u destinaciji dovoljan je razlog za promjenu odnosa snage u distribucijskom

[20] Sumak travel, *Community-based Ecotourism*, http://www.sumak-travel.org/, (25.3.2016.)
[21] Responsible travel, *responsible tourism*, http://www.responsibletravel.com/, (25.3.2016.)

kanalu u kojem sudjeluju *incoming* turističke agencije, u njihovu korist. To je došlo do izražaja najprije kod poslovnih putovanja koja su iznimno osjeljiva na kvalitetu pruženih usluga, a onda se to prenijelo i na dokolicu.[22] Tradicionalni koncept *ground* operatora, koji posluju u ime i za račun turoperatora, počeo se napuštati i počeo se pojavljivati sve veći broj *incoming* turističkih agencija kao tzv. destinacijskih menadžment kompanija koje nastupaju u svoje ime i za svoj račun.

Destinacijska menadžment kompanija (DMC) je prvenstveno receptivna kompanija specijalizirana za strukturiranje i tržišno upravljanje ponudom destinacije, poglavito cjelovitu i financijski isplativu komercijalizaciju selektivnih i posebnih proizvoda na pojedinoj lokaciji te komunikacijski menadžment. Od strateške je važnosti da je takav sustav utemeljen na modelu javno-privatnog vlasništva. Pretežitost privatnog udjela omogućava destinacijskim menadžment kompanijama veću operativnu fleksibilnost, na način da ne podliježe sustavu javne nabave, kao i tržišnu proaktivnost te višu i odgovorniju razinu pružanja kvalitete odnosno uslužnosti. Udio, koji ima lokalna zajednica, osigurava uključenost i zainteresiranost zajednice za ključne projekte koji pretvaraju destinaciju u brand, ali i učinkovit nadzor nad trošenjem i učincima proračunskih sredstava namijenjenih i investiranih u tu svrhu.[23] Potrebno je ostvariti i dobru suradnju s javnim sektorom jer su upravo mnogi elementi destinacijskog proizvoda (šetnice, parkovi, sportski objekti, pročelja, plaže i dr.) u ovlasti javnog sektora.

Temeljne zadaće destinacijskih menadžment kompanija su:[24]

- komunikacijski menadžment (briga o ugledu i imidžu destinacije)
- dizajniranje posebnih paket aranžmana i određivanje cjenovne razine
- preuzimanje rezervacija od turista, kontrola plaćanja i primitaka, kreiranje, održavanje i upravljanje bazom podataka selektivnih potrošačkih grupa odnosno niša

[22] Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3472/DMK-Prirucnik-2014-Sazetak.pdf, (1.5.2016.)
[23] Jurin, E., „Pametne“turističke destinacije-okviri za razradu modela implementacije, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/59324, (1.5.2016.)
[24] Ibidem

- privlačenje i održavanje intenzivnih kontakata sa turističkim operatorima specijaliziranim za posebne turističke proizvode
- upravljanje događanjima

Za razliku od *ground* operatora koji su prvenstveno posrednici, destinacijske menadžment kompanije preuzimaju ulogu organizatora složenih turističkih proizvoda; izleta, paket aranžmana, događanja, manifestacija, stručnih skupova, avanturističke aktivnosti i dr. Kako nastupaju u svoje ime, destinacijske menadžment kompanije samostalno ostvaruju širi opseg funkcija u destinaciji, ali sve se agresivnije samostalno obraćaju turističkom tržištu. Neke nastupaju kao *inbound* turoperatori stvarajući ponudu za nepoznate kupce kao specijalisti za neku destinaciju/temu. Koristeći najčešće Internet kao medij distribucije u B2C i B2B, ali i B2B2C okruženju, uspješno dolaze do kupaca usluga izravno, ali i umrežavanjem s drugim turoperatorima specijalistima i *outgoing* turističkim agencijama. Destinacijske menadžment kompanije zbog svojih interesa dodatno stimuliraju neposredne pružatelje pojedinih usluga u destinaciji na brže prilagođavanje potrebama potražnje. Zbog odličnog poznavanja lokalnih turističkih resursa i društvene umreženosti u destinaciji, potiču i same organiziraju posve nove turističke proizvode. Objedinjavajući jednostavne turističke proizvode (smještaj, prehrana, atrakcije, vođenje) u one složene (izlet, paket aranžmane, događanja, stručni skupovi) destinacijske menadžment kompanije stvaraju i dodatnu vrijednost ukupne ponude destinacije, ali i privlače nove segmente tržišta.[25] Inovativni proizvodi osigurat će konkurentsku prednost, rasti će udio onih turističkih aranžmana koji će klijentima pružiti fleksibilnost, jedinstven i poseban doživljaj u odabiru pojedinih komponenti sadržaja te mogućnost individualnog prilagođavanja njihovim željama i zahtjevima.

Uvođenje destinacijskih menadžment kompanija od iznimne je važnosti za imidž i atraktivnost hrvatskog turizma. Potrebno je usmjeriti receptivne turističke agencije i preuzeti odgovornost za stvaranje novih turističkih proizvoda u destinaciji, te primjenjivati specifične načine rada i visoke standarde kvalitete svojstvene destinacijskim menadžment kompanijama u svijetu. Praktična provedba mjere 23 „Razvojni program specijalizacije receptivnih turističkih agencija“ iz „Strategije razvoja

[25] Destinacijske menadžment kompanije Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, 2008., file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/DMC_prirucnik_komplet_UHPA_2008%20(10).pdf, (1.5.2016.)

turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“ mogla bi značiti pokretanje prvog strukturiranog programa poticaja DMK.[26]

U budućnosti neće biti dovoljno da destinacijske menadžment kompanije razumiju veliku segmentiranost suvremenog turističkog tržišta i specifične zahtjeve gostiju već aktivno sudjelovanje s drugim dionicima u stvaranju kvalitetne destinacije. Kod suradnje s partnerima cjelokupan poslovni model treba biti usmjeren na izvrsnost/kvalitetu, orijentiranost na korisnika, kulturu partnerstva, stvaranje proizvoda s dodanom vrijednošću, društveno odgovorno poslovanje.

4.7. Deregulacija zračnog prometa i utjecaji na čarter

Deregulacija zračnog prometa i pojava niskotarifnih zračnih prijevoznika iz temelja je promijenila strategije ne samo zrakoplovnih kompanija, već i turističkih destinacija. Deregulacija je osigurala zrakoplovnim kompanijama više slobode i mogućnost da ostvare više profita, što je uzrok uspostavljanju partnerstava sa konkurentskim kompanijama iz istog sektora i kreiranje hub-ova, usluga na globalnom tržištu, *frequent flyer* programa (programa učestalih putovanja), kao i obnovu flote i privatiziranje. U takvoj situaciji turoperatori su bili prisiljeni da organiziraju svoje čarter kompanije kako bi odgovorili zahtjevima turističke potražnje. Primjer osnivanja čarter kompanije: npr. francuski turoperator *Nouvelles Frontiers* je osnovao *Crossair*. (Đurašević:2008). Pojava niskotarifnih prijevoznika je fenomen novijeg datuma, koji je nastao upravo na temeljima sloboda ulaska na druga tržišta.

Niskotarifni prijevoznici posluju temeljem sljedećih principa čime znatno smanjuju troškove poslovanja, a to su:[27]

- visoko opterećenje zrakoplova i gusti raspored sjedenja,
- istovjetni tipovi zrakoplova,

[26] Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (30.3.2016.)
[27] op.cit., str. 277.

- direktno bukiranje (internet/pozivni centri - bez prodajne provizije),
- izostanak ponude obroka,
- izostanak ponude salona u zračnim lukama,
- specifičnost upravljanja poslovnim rezultatom (cjeniranje, različite cijene u različitim periodima, shodno potražnji i periodu rezervacije),
- korištenje sekundarnih zračnih luka,
- brzina ukrcaja i iskrcaja za što se osoblje posebno obučava,
- izostanak presjedanja,
- dodatno plaćanje prtljage i propisane dimenzije iste.

Međunarodna udruga zračnih prijevoznika (IATA) očekuje da će broj putnika u zračnom prometu dosegnuti 7 milijardi do 2034. u prosjeku (3,8% godišnje). Rastuće zemlje u smislu dodatnih putnika tijekom prognoziranog razdoblja su Kina, SAD, Indija, Indonezija i Brazil, Azija, Južna Amerika i Afrika. Indonezija-Istočni Timor će biti najbrže rastuće rute, sa 13,9%, Indija-Hong Kong (10,4%), Honduras (10,3%), Pakistan (9,9%) i UAE-Etiopija (9,5%).[28] Temeljem ovog primjera zaključuje se da je zrakoplovni prijevoz postao dostupniji putnicima, čime se povećala dostupnost novih destinacija kao što su Kina, SAD, Indija, Indonezija i Brazil, Azija, Južna Amerika i Afrika.

Neki zrakoplovni prijevoznici poput EasyJet-a, Ryanair-a, JetBlu-a bili su prisiljeni da se prilagođavaju i mijenjaju svoje poslovne strategije:[29]

- EasyJet koristi nove zrakoplove i gradi frekvencije,
- EasyJet ne koristi sekundarne zračne luke, ima bolju korisničku uslugu, prepoznaje tržišni segment poslovnih putnika jer u istima vidi veliki potencijal (popunjavanje kapaciteta izvan vršnih perioda i tijekom tjedna),
- Prvi uključuje inovacije, ali ne na način da je radikalno smanjenje troškova prioritet postupanja (istu strategije ima i npr. američki Southwest Airlines koji prednjači u broju inovacija u korist klijenta),

[28] IATA Air Passenger Forecast Shows Dip in Long-Term Demand, 2015., http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-11-26-01.aspx, (5.2.2016.)
[29] op.cit., str. 278.

- Ryanair provodi inovacije (npr. inovacije sjedala radi povećavanja broja putnika, potenciranje ekološkog pristupa zbog kritike o velikom zagađenju zračnog prometa i dr.)
- EasyJet i JetBlu koriste nove strategije koje im donose nove i više rizike,
- Pojavljuju se kombinirane strategije (između „klasičnih“ i vlastitih),
- Ryanair i dalje ustrajan u strategiji „minimiziranje troškova pod svaku cijenu“.

Ove promjene pokazuju da prijevoznici konstantno nadograđuju svoje modele i prilagođavaju ih novonastalim tržišnim uvjetima. Niskotarifni prijevoznici su orijentirani na suvremene metode distribucije svojih kapaciteta, čime ostvaruju uštede. Uvodi se elektronsko poslovanje, prvenstveno distribucija putem interneta. EasyJet oko 90% prodaje napravi preko vlastitog online buking portala, jačajući svoju poziciju kao „web's favourite airline". Koristi blogove, mobilne aplikacije, a putem društvenih mreža (Facebook, Twitter) objavljuje ekskluzivne ponude i promocije, te upravlja kriznim situacijama. [30]

Sa porastom niskotarifnih prijevoznika čarter prijevoznici gube tržišni udio. Glavni čimbenik koji utječe na europske čarter zrakoplovne kompanije je sezonalnost prometa. Potražnja je visoka tijekom ljetnih mjeseci dok se tijekom zime znatno smanjuje. Troškovi distribucije su nepostojeći jer poslove prodaje i promocije provode vlasnički turoperatori. U praksi čarter kompanija (npr. Thomsonfly) koje provode redovne letove, same moraju pokriti troškove. Naknade za slijetanje su prosječno niže nego za mrežne prijevoznike zbog veće upotrebe sekundarnih zračnih luka i izbjegavanja provođenja operacija na primarnim zračnim lukama u vrijeme najvećih gužvi. Administrativni i financijski troškovi su uglavnom niži jer većinu tih poslova obavlja vlasnik turoperator.[31] Deregulacija je omogućila niskotarifnim poduzećima da kopiraju niske troškove čarter kompanija koje su postojale na tržištu i da diferenciraju svoj proizvod u odnosu na čarter prijevoznike tako da uklone ograničenja kao što je zahtjev za kupnjom cijelog paketa, zrakoplovne karte i smještaja te ograničenja slijetanja samo u odmorišne destinacije. Budućnost će nastaviti raspravljati o utjecajima niskotarifnog prijevoza na poslovanje turoperatora jer će rezervacijski sustavi

[30] EASYJET'S E-COMMERCE STRATEGY ANALYSIS, 2011., http://elsa-business.blogspot.hr/2011/05/easyjets-e-commerce-strategy-analysis.html, (31.6.2016.)
[31] Graham, A., *Aviation and tourism: implications for leisure travel.* Burlington: Ashgate, 2008., str. 95-98.

zrakoplovnih kompanija klijentima nuditi i dodatne usluge, kao što su iznajmljivanje automobila, rezervacije u hotelima, planiranje aktivnosti, turističkih ruta i ostale pogodnosti.

Posrednici će morati udovoljiti sve većem broju zahtjeva putnika koji traže kvalitetu usluge, sniženje troškova, povećanu brigu za okoliš, ali istovremeno i garantiranu razinu sigurnosti.

4.8. Krizni menadžment

Posrednici će ulagati dodatne napore u smjeru optimalnog funkcioniranja kriznog menadžmenta, svjesni činjenice da se konkurentska prednost stječe garantiranom razinom sigurnosti. Neprofitna udruga (PATA, 2003.) krizu definira kao; bilo koji neočekivani događaj koji može utjecati na putnikovo povjerenje u destinaciju i koji ometa mogućnost normalnog odvijanja poslovanja.[32] Posebno se naglašava da je ovo vrijeme neizvjesnosti i da je neophodno pripremiti se za neočekivane događaje.

Potrebne su strategije upravljanja kriznim situacijama kako bi se zadržalo povjerenje putnika i turističke industrije i kako bi se utjecaj krizne situacije na destinaciju doveo na najmanju moguću mjeru. Dobra komunikacija zasnovana na principima iskrenosti i jasnosti je ključna stvar za uspješno upravljanje kriznom situacijom ali i druge turističke osobitosti moraju biti obuhvaćene, posebno; komunikacija, promocija, sigurnost i istraživanje tržišta. [33] Ključna stvar u kriznom menadžmentu je pripremljenost unaprijed, pa je potreban sustavni pristup upravljanja krizom koji obuhvaća potencijalne turističke šokove, potencijalne opasnosti turizma, te trenutne odgovore koji su detaljnije pojašnjeni u prikazanoj tablici (tablica 3.).

[32] Tourism Risk Management An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism, http://www.sustainabletourismonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf, (11.3.2016.)
[33] Ibidem

Tablica 2. Plan upravljanja krizom

POTENCIJALNI TURISTIČKI ŠOKOVI	POTENCIJALNE OPASNOSTI PO TURIZAM	GENERIČKI ODGOVORI	SPECIFIČNE TEME ODGOVORA
Direktni: - poslovni kolaps (npr. Ansett Airlines) - prirodne katastrofe (npr.ciklone, poplave,šumski požari) - smrtni slučajevi/ozljede (npr.ubojstva, utapanja)	**Kratkoročne:** - prekid odmora - prekid budućih planova financijske neprilike za turoperatore i posjetitelje - negativni publicitet - smanjenje broja posjetitelja - smanjen prihod za turoperatore/dobavljače - otpuštanje osoblja	**Pre-šokovi (Prevencija/pripravnost):** - pripreme za pomoć vlade - diversifikacija portfelja tržišta -protok informacija - promovirati turoperatorima pripremljene koristi - istraživati utjecaj potencijalnih šokova	**Komunikacija:** - koristiti TQ komunikacije - kreirati mrežu dostupnih web stranica - uspostaviti SOS liniju - pristup prijevoza **Istraživanje:** -QGEM-T dinamičko modeliranje -marketing obavještavanje -regionalnih turističkih aktivnosti **Marketing:** -prikupiti tržišne informacije -predstaviti prijedlog odgovora industriji -implementirati odgovarajuću strategiju **Industrija/razvoj/asistencija:** - praćenje (npr. SOS) - stručno obrazovanje - koncesije
Indirektni: -teroristička/vojne akcije (npr. 11.rujan, Zaljevski rat) - osiguranje od javne odgovornosti (PLI) - ekonomska kriza - nestabilnost tečaja - bolesti životinja	**Srednjoročne/dugoročne:** - averzija prema putovanju/destinaciji - dugoročno smanjenje broja posjetitelja - smanjenje prihoda i povećanje troškova (npr. PLI) -financijska nesigurnost za turopertore/dobavljače/investitore - dugotrajna nezaposlenost - gubitak kvalificiranih radnika/ potreba za radnim vještinama - poslovni neuspjeh	**Post-šokovi (Odgovori/oporavak):** - koristiti TQ komunikacije - uspostaviti ključne menadžere za: procjenu utjecaja, definiranje odgovora, suradnju sa vladom, suradnju sa hitnim službama	

Izvor: izrada autora prema http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/Wilks_TourismRiskMgt-FINALv02.pdf, (13.3.2016.)

Potencijalni šokovi mogu imati izravan ili neizravan utjecaj na turističku industriju pa se kao primjer navodi povećanje osiguranja od javne odgovornosti kao rezultat terorističkog napada 11. rujna. Pristup krizi uključuje i pre-šokove (prevencija i priprema) i post-šokove (odgovor i oporavak), a kao specifične teme odgovora koriste se TQ komunikacije, marketing obavještavanje, regionalne turističke aktivnosti i dr.

U primjeru prakse *Star Alliance Partner Lufthansa*, krizni menadžment je odigrao važnu ulogu tijekom godina. Lufthansa je definirala odgovornosti i organizacijsku strukturu u „*Emergency Response and Action Plan*-ERAP“ (Hitan odgovor i akcijski plan), koji je napravljen i ažuriran od strane menadžera za planiranje kriznog menadžmenta. Različiti sektori važni u vrijeme krize daju svoj udio u ERAP-u: medicinske usluge, komunikacije, službenici, vlada, sigurnost i dr. U trenutcima krize osniva se takozvani „Tim kriznog menadžmenta“ (*Crisis Management Team*). Njegova glavna funkcija je prikupljanje informacija, analiza situacije i strateško odlučivanje. [34] Takvim pristupom šteta za ugled posrednika, ali i zrakoplovne kompanije je umanjena pa se kriznom menadžmentu od strane kompanija pristupa na drugačiji način.

Zbog situacija kriznih praksi koje su se pojavile kao problematični čimbenici razvoja UNWTO (2003) je izdao vodič za slučaj kriznih situacija u turističkoj industriji i to: [35]

a) *Ponašanje prije krize* - priprema plana, promotivne aktivnosti, pregled sustava sigurnosti, priprema istraživanja

b) *Ponašanje za vrijeme krize* - komunikacija, slanje promotivne poruke, sigurnost operacija, istraživanje situacije

c) *Djelovanje nakon krize* - komunikacijska vjerodostojnost, valjana promocija, unapređenje mjera sigurnosti, korištenje saznanja radi budućih reakcija.

Oglašavanje ima posebnu ulogu u kriznim situacijama. Poseban slučaj predstavljaju krizne situacije u kojima je destinacijska menadžment kompanija izravno sudjelovala ili je zbog svoje aktivnosti za njih na bilo koji način odgovorna, uključujući i nezadovoljstvo korisnika usluga pruženom uslugom u okviru paket aranžmana. U takvim situacijama publicitet mora biti usmjeren na smirivanje situacije, rješavanja problema, saniranje posljedica i priznavanja pune odgovornosti. Kada su klasični oblici

[34] Glaesser D., *Crisis management in the tourism industry*, London, 2003., str 161.
[35] op.cit., str. 136.

promocije u pitanju, potrebno je skrenuti pažnju na neke ključne činitelje njihove učinkovitosti:[36]

- oglašavanje: jednostavna, iskrena, harmonična, ljudska, uočljiva, ustrajna i profesionalno savršena poruka
- osobna prodaja: dobro osmišljena strategija odabira korisnika i pristupa prodaji
- direktni marketing: zaštita prava kupaca na privatnost i zaštita njihovih osobnih podataka
- unapređenje prodaje: očekivana brza i/ili burna tržišna reakcija i povećanje prodaje
- odnosi s javnošću i publicitet: najjača WOM (engl. *word-of-mouth*) tehnika ili usmena predaja za širenje korisnikovog zadovoljstva i pozitivnih dojmova.

Istraživanje novih kriznih slučajeva donosi brojne izazove za znanstvenike, budući da ni jedna kriza nije ista.

4.9. Tržišne specijalizacije

Zbog zahtjevnosti turističke potražnje (intezivnost doživljaja s putovanja, interes za udobnošću, obrazovanjem, korištenje Interneta za samostalno organizirana putovanja) turoperatori su se prilagodili brojnim specijalizacijama.

Na tržištu posluju turoperatori specijalizirani za aktivan odmor (*Club Mediteranee*, *Club Med*), prema sociodemografskom kriteriju (*Saga Holidays*), prema specijalizaciji za određenu destinaciju (I.*D. Riva Tours*). (Gržinić: 2014)

Club Mediterranee kao turoperator specijalist brine o specifičnim zahtjevima klijentele, nudi različite ponude aranžmana za aktivni odmor (odmor za roditelje s

[36] Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (5.2.2016.)

djecom, poseban program za samce, parove, ljubitelje golfa itd.). U sklopu *Cluba Mediterranee* djeluje *Club Med* , najpoznatiji svjetski izumitelj all-inclusive odmora. Club Med u ponudi ima različite vrste odmora (vile za odmor i vile za noćenje), organizira različita putovanja (ekskurzije, krstarenja), i nudi različite tipove i mogućnosti odmora (iznajmljivanje sela, obiteljska okupljanja, vjenčanja, sportska putovanja, poslovne sastanke, itd.). Politika zaštite okoliša provodi se putem energetske učinkovitosti, upravljanje okolišem (Green globe eko certifikacija), koristi posebni naziv za svoje goste (GM - gentil member or kind member) i poslovne suradnike (GO – gentil organizer or kind organizer). [37] Temeljem ovog primjera može se zaključiti kako neki turoperatori specijalisti provode politiku održivog razvoja praćenjem trendova kao što je energetska učinkovitost, Green globe eko certifikacija i dr.

I.D. Riva Tours kao specijalist za destinaciju je primjer kako se dobrim idejama mogu osigurati izvan sezonski gosti za Hrvatsku. Jedna od takvih ideja su biciklističke staze koje ostvaruje s turističkom zajednicom Istarske županije. Ciljna skupina takvih putovanja su putnici zrele i starije dobi koji traže turistička iskustva koja imaju stanovita značenja, u fokusu putovanja je doživljajna komponenta. [38] Primjer turoperatora *I.D. Riva Tours* pokazuje kako razvoj i ponuda iznimnih lokalnih iskustava može privući izvan sezonske goste, time i drugačiji profil korisnika npr.putnici starije dobi.

Grupacija *Saga Holidays* specijalizirala se ekskluzivno za pružanje visoko kvalitetnih usluga starim osobama od 50 i iznad 50 godina. Saga neposredno teži ka unaprjeđenju svojih vrijednosti, kvalitete pa tako npr. pomoću stranice Saga Volunteer Travel nudi volontiranje u lokalnim zajednicama. [39] Sukladno navedenom, ovaj turoperator specijalist svoje poslovanje gradi fokusirajući se na određene skupine kojima se obraća.

Nove tržišne forme, *charity* ili *mystery* putovanja dokaz su da određeni posrednici plasiraju svoje proizvode na tržište inovativnim metodama. Britanski turoperator *Political tours* u ponudi ima proizvode koji u fokusu imaju politička i povijesna zbivanja. *Incontra Inc.* plasira inovativne programe poput Santa Goodwill Tours i Customer Designed Tours. Na Santa Goodwill putovanjima putnici posjećuju sirotišta, domove za starije i druge objekte za potrebite, dok kod Customer Designed

[37] Club Med, http://www.clubmed.us/cm/home.do?PAYS=115&LANG=US, (31.3.2016.)
[38] I. D. Riva tours, http://www.idriva.com/, (31.3.2016.)
[39] Saga Holidays, http://www.saga.co.uk/blogs/saga-volunteer-travel.aspx, (31.3.2016.)

putovanja razvijaju putovanja za uslužno orijentirane grupe kao što su Kiwanis, telekom Pioniri i dr. [40] Tajna ili *mystery* putovanja uključuju tajne aukcije s cijenom, nude se *mystery* paketi, bez otkrivanja naziva hotela ili lokacije.[41] Primjer *charity* i *mystery* putovanja pokazuje kako pored klasičnih elemenata organizacije putovanja turoperatori specijalisti nude i elemente vezane za posebne interese sudionika kao što je politika, posjet sirotišta, tajnovita putovanja i dr.

Budućnost će donijeti brojne nove kriterije podjele, pa tako specijalisti za destinaciju u slučaju krize u destinaciji mogu doživjeti propast, dok oni orjentirani na određenu dobnu skupinu može znatno pogoditi pad kupovne moći tržišne skupine koju imaju u fokusu svog djelovanja. Turoperatori specijalisti se moraju u budućnosti orijentirati se na inovacije i kvalitetu, dugoročnu održivost, društveno odgovorno poslovanje, a pažnja se mora usmjeriti i na dodane vrijednosti u lancu distribucije.

4.10. Dodane vrijednosti u lancu distribucije

Uloga potrošača u stvaranju lanca vrijednosti u suvremenom turizmu je presudna. Promjene na strani potrošača u smislu dinamičnosti i nezavisnosti, potrebe doživljaja i učenja, njihova bolja educiranost, kraći proces planiranja, a kasnije bukiranje putovanja, skraćeno trajanje odmora, nameću turoperatoru da svoj vrijednosni lanac prilagodi novim potrošačkim konceptima, kreirajući mnoštvo diferenciranih proizvoda i usluga diferenciranoj i visoko segmentiranoj potražnji.

Pojava *tailormade* i *dynamic* aranžmana donosi promjene tradicionalnog proizvoda turoperatora, kao i tradicionalnih prodajnih kanala. Sklonost potrošača *online* bukingu, *all inclusive* aranžmanima, turoperator mora slijediti razvijanjem fleksibilnijih poslovnih modela, koji potrošaču uz uslugu, osiguravaju i dodatnu vrijednost koja se ne može dobiti online npr. prenošenje iskustava vlastitog doživljaja „*Word of mouth*“.

[40] International Concept & Travel, http://www.incontra.com/, (31.3.2016.)
[41] Luxury Link, mystery offer, http://www.luxurylink.com/last-minute-travel-deals/mystery-offer, (31.3.2016.)

Turoperator za stjecanje konkurentske prednosti mora osigurati kvalitetnu uslugu, koja će omogućiti zadovoljstvo i lojalnost potrošača. Turoperatori, odnosno njihovi agenti kroz dobru poslovnu praksu pružaju servis kontaktiranja gosta po povratku kući, uz raspitivanje o tome kako je bilo na putu, da li je zadovoljan odmorom i diskretno slanje ponude najnovijih programa za nadolazeću sezonu. Na taj se način uspostavlja osobniji, prisniji odnos sa gostom. Ugodni doživljaji, kao što je čestitanje božićnih praznika, rođendana ili simboličan poklon može djelovati vrlo pozitivno, te osigurati povjerenje potrošača.

Poslovne strategije današnjih organizatora putovanja moraju biti kreiranje dodatne vrijednosti fokusirane na potrošača, stimulacija potrošača kroz brojne programe nagrađivanja i formiranje partnerstva.

4.11. Partnerstva i koristi suradnje

Suradnja i partnerstvo predstavljaju osnove upravljanja i planiranja u turizmu.U aranžmanima poslovne suradnje u turističkom planiranju radi se o neposrednim interakcijama između nositelja ponude iz javnog, privatnog i civilnog sektora, uključujući skupine za pritisak i interesne grupe.

Poslovna suradnja podrazumijeva odnose među nositeljima ponude u kojima dolazi do međudjelovanja subjekata glede zajedničkog pitanja ili “problemske domene”. Premda svaki nositelj ponude upravlja resursima kao što su znanje, stručna sposobnost i kapital, malo je vjerojatno da ima sve resurse potrebne da ostvari ciljeve i osmisli kvalitetne planove glede ključnih pitanja turističkog razvoja. Primjerice, županijske turističke zajednice bi trebale provoditi strateško planiranje, informiranje, istraživanje i marketing. Lokalne turističke zajednice trebale bi razvijati turističke proizvode, primjerice po klasterskom principu, tj. razvijale bi se klasterske turističke zajednice. Cilj formiranja klastera i suradnje može biti na smanjenju troškova razvoja proizvoda, promocije i distribucije, izgradnji i održavanju vrijednosti brenda, izazivanju efekta naglog povećanja ponude, unapređenju poslovanja kroz razmjenu najbolje prakse,

učinkovitijem upravljanju destinacijom, osiguravanju sredstava donatora za podizanje konkurentnosti.[42]

Destinacijske menadžment organizacije trebale bi stvoriti uvjete za koordinaciju raznovrsnih dionika, iniciranjem javnih rasprava o značajnim temama i kreiranjem stavova u lokalnoj zajednici te podupiranjem modela poslovne suradnje. Turistička zajednica koja djeluje kao organizacija destinacijskog menadžmenta (DMO) može poticati okupljanje i umrežavanje lokalnih partnerskih skupina u tzv. „turističke akcijske grupe“. (Gržinić: 2014). Takav pristup predstavlja značajan pomak u promišljanju lokalnog razvoja nekog područja, s novim pristupom planiranju koji je zasnovan na partnerstvu svih ključnih dionika tog područja.

Međunarodne organizacije izdaju certifikate/akreditacije o ispunjavanju visokih standarda poslovanja DMO-a. Svjetska turistička organizacija (UNWTO, 2007.) provodi vlastiti sustav certificiranja izvrsnosti DMO-a (*UNWTO.S Best Certification of Excellence*), (Gržinić: 2014):

- **Blackstone River Valley** (SAD),
- **State of Tabasco** (Meksiko),
- **San Martin de los Andes** (Argentina),
- **KwaZulu-Natal** (Južnoafrička Republika),
- **Valencia** (Španjolska),
- **Cancun** (Meksiko).

Temeljem ovog primjera može se zaključiti kako turizam nagrađenim primjerima prakse pristupa poticanjem uloga dionika, odnosno partnerstvima i posebnim interesima turista u cilju poticanja održivog razvoja i unaprijeđenja razvoja.

Tablica 4. ukazuje na prednosti i nedostatke partnerstva dionika u turizmu. Moguće je zaključiti da se potencijalne koristi od suradnje manifestiraju kroz ostvarivanje povezanosti poduzeća u destinaciji, pružanje boljih mogućnosti zapošljavanja lokalnog stanovništva (edukacija), planiranje i organiziranje promotivnih

[42] Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (31.3.2016.)

aktivnosti (prikupljanje podataka o destinaciji), potrebu za poboljšanjem kvalitete različitih infrastruktura, povećanjem sigurnosnih mjera i brendiranjem iste, osiguravanjem održivog razvoja (očuvanje okoliša). S druge strane, javlja se nedostatak koordinacija politika i promicanja razumijevanja (ekonomskih, okolišnih i socijalnih) utjecaja na turizam i nastanak problema npr. suprotna mišljenja određenih dionika, lokalna ograničenja i sl.

Tablica 3. Partnerstva u turizmu

Prednosti	**Nedostaci**
Veliki broj dionika	Teškoće prilagodbe dionika i osjećaja važnosti svih
Interakcija DMO i DMC čimbenika	Pojava komunikacijskih konflikata
Olakšana implementacija aktivnosti	Nedovoljno raspoloživih resursa kao posljedica nedovoljne specijalizacije
Poticanje konkurentnosti	Smanjena moć pojedinih dionika/nezainteresiranost (političke odluke i sl.)
Inovativnost, kvaliteta usluge, standardizacija, certifikacija	Izlazak iz grupacije (preuzimanje dosjea klijenata i sl.)
Obrazovanje, širina znanja	Smanjena kontrola zbog velikog broja sudionika u lancu
Taktike pregovaranja	Udaljavanje od ključnih pitanja razvoja
Koordinirano djelovanje u turizmu	Neznanje o odgovornosti i smanjena kontrola prilikom implementacije
Održivo/odgovorno ponašanje	Smanjena fleksibilnost u kriznim situacijama
Mogućnost snižavanja cijena zbog visoke integracije	Nesigurnost prema budućim djelovanjima
Osjetljivost prema lokalnom	Gubitak svrhe i pokriće tržišnom markom

Izvor: Gržinić J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „ Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 123

Proaktivan i interaktivan pristup te lokalna i regionalna suradnja omogućava tržišno pozicioniranje, omogućava koordinaciju različitih aktivnosti u komercijalizaciji proizvoda i/ili promociji destinacije kao i postupno jačanje konkurentske sposobnosti.

Naredno poglavlje opisuje modularna i dinamična putovanja.

4.12. Dinamička i modularna putovanja

Turisti budućnosti zahtjevati će nove mogućnosti izbora. Mogućnosti koje pruža suvremena tehnologija zadovoljavaju potrebe korisnika da sami kreiraju paket aranžman. Neki turoperatori nude tzv. modularna putovanja koja daju mogućnost klijentima da iz njihove ponude različitih komponenti aranžmana odaberu što njima najviše odgovara i stvaraju „individualne pakete“, a cijena se formira prema tako odabranom paketu. Modularni paket aranžmani u 2015. godini su bili dominantan model organizacije putovanja, s udjelom od 42%.[43] Prilikom organizacije putovanja prema različitim modulima klijenti koriste suvremene tehnologije, intezivno informiraju o itineraru, prijevoznim sredstvima (održivost, dizajn, sigurnost). Motivi za putovanjem mogu biti natjecateljskog duha, zdravstveni, osjećaj slobode i dr.

Uz modularna putovanja novitet na tržištu su i dinamička putovanja koja predstavljaju koncept savršenog doživljaja. Na internetu baziran sustav ispituje raspoloživost proizvoda u realnom vremenu i dinamično obračunava najbolju raspoloživu cijenu baziranu na prioritetima potrošača (prodavatelji/web), robama dobavljača i najpovoljnijim partnerskim ugovorima distributera. (Đurašević: 2008). Primjerice, zračni prijevoznik će ponuditi let, ali će predložiti rent-a-car, hotel, vođenu turu gradom, ugostitelje i dr. Koncept dinamičnog pakiranja dozvoljava potrošačima da „upoznaju“ destinaciju prije putovanja, informirajući se raznim digitalnim formatima (tekstualni opisi, interaktivne mape, fotografije, webcam i video prezentacije). Sadržaj

[43] Analiza instituta FUR: Hrvatska u 2016. godini među top tri destinacije njemačkih turista, http://mint.hr/default.aspx?id=31865, (28.3.2016.)

pakiranja, cijena i način pakiranja ostaju u tajnosti *online* turističke agencije. Motivi za putovanjem su najčešće sportskog, kulturnog i zabavnog karaktera.

Nastupila je nova direktiva EU o paket aranžmanima. Direktiva o paket aranžmanima objavljena je 11. prosinca 2015. u Službenom listu EU. Službeni naziv je „**Direktiva (EU) 2015/2302 Europskog parlamenta i Vijeća od 25. studenoga 2015. o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima, o izmjeni Uredbe (EZ) br. 2006/2004 i Direktive 2011/83/EU Europskog parlamenta i Vijeća te o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 90/314/EEZ".** Nova Direktiva predstavlja ulazak turizma u digitalno doba obuhvaćanjem online kanala prodaje i netradicionalnih paket aranžmana koje klijenti slažu birajući elemente svog putovanja sami (primjerice kupuju rent-a-car uslugu ili uslugu smještaja putem web stranice gdje su rezervirali svoj let). Svrha Direktive jest doprinijeti pravilnom funkcioniranju unutarnjeg tržišta EU i ostvarivanju visoke i jedinstvene razine zaštite potrošača približavanjem određenih aspekata zakona i drugih propisa država članica u vezi s ugovorima između putnika i trgovaca o putovanjima u paket aranžmanu i povezanim putnim aranžmanima. Od donošenja Direktive 90/314/EEZ (1990. godine) došlo je do promjena na tržištu usluga putovanja. Internet je, uz tradicionalne distribucijske lance, postao važan medij putem kojeg se usluge putovanja nude ili prodaju. Usluge putovanja ne kombiniraju se samo u obliku tradicionalnih unaprijed utvrđenih paket aranžmana, nego se često kombiniraju na način da se prilagode kupcu. Mnoge od tih kombinacija usluga putovanja nalaze se, u pravnom smislu, u „sivoj zoni" ili nisu jasno obuhvaćene Direktivom 90/314/EEZ. Cilj nove Direktive je prilagoditi područje zaštite kako bi se u obzir uzeo taj razvoj, poboljšati transparentnost te povećati pravnu sigurnost za putnike i trgovce.[44] Iz opisanog možemo zaključiti da su sada prava putnika koji kupuju paket putovanja online i fizički u agencijama jednako zaštićena, kao i interesi industrije, jer se smanjuje i utjecaj nelojalne konkurencije *online* agencija, koje u nekim slučajevima nisu ni brinule za prava putnika

Sljedeće poglavlje ukazuje na suvremenost u hrvatskom turoperatorskom poslovanju.

[44] Službeni list Europske unije, direktive, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=OJ:L:2015:326:TOC, (1.5.2016.)

5. SUVREMENE INICIJATIVE U TURISTIČKOM POSREDOVANJU

Dinamično okruženje i promjene na turističkom tržištu rezultirale su potpuno novim prilikama za receptivne (*incoming*) turističke agencije. Porast dostupnosti informacija i lakša komunikacija dovela je do većeg povjerenja turista u posrednike koji se nalaze u turističkoj destinaciji. Danas, vodeći turoperatori u Hrvatskoj su Uniline, Adriatica.net, Atlas Airtours, Kompas Holidays.

5.1. Uniline

Uniline je vodeća regionalna turistička kompanija sa sjedištem u Puli koja trenutno zapošljava gotovo 200 djelatnika. Svoje poslovnice ima i u Poreču, Rovinju, Rapcu, Opatiji, Splitu, Dubrovniku, Zagrebu. S početne strategije *incoming* turoperatora, poslovanje se razvijalo do široke ponude turističkih usluga te je Uniline danas tvrtka koja nudi cjelokupan turistički proizvod, od smještaja, transfera, rent-a-cara, izleta, autobusnih tura do organizacije kongresa, *incentiva*, sportskih događaja te specijalnih programa za individualne goste i grupne aranžmane.

Poslovanje se bazira na partnerstvu kroz:[45]

- **B2B sustav** (pregled cjelokupne ponude putem *online* kataloga, informacije o smještaju, *online* pretraživač i rezervacijski sustav, slikovni prikazi smještaja i destinacija, detaljan opis smještajnih jedinica i svih destinacija na 13 jezika, mogućnost direktnog bookinga i pregleda rezervacija)

[45] Uniline B2B partner, http://www.uniline.hr/hrvatska/b2b-Partner.php, (10.6.2015.)

- **Affiliate program** (Affiliate Frame i Affiliate link oglašavanje, ostvarenje provizije putem prodaje proizvoda, praćenje rezervacija i novčanih isplata)
- **XML servise** (implementacija Uniline ponude u drugi *online* sustav, korisnik može maksimalno proširiti i ažurirati vlastiti sustav sa podacima, pristup bogatoj bazi podataka kompletne ponude privatnog i hotelskog smještaja prevedene na 12 jezika, izrada i pregled *online* i *realtime* rezervacija privatnog i hotelskog smještaja, pregled stanja zauzetosti raspoloživih jedinica, mogućnost upotrebe Uniline rent-a-car XML web servisa putem kojih je moguće ostvariti pregled ponude i direktnu rezervaciju najma vozila).

Pored direktne komunikacije s gostom (B2C), Uniline surađuje s putničkim agencijama unutar odjela B2B (B2B prodaja), *affiliate* programa i XML servisa. Uprava, sa sjedištem u Puli, odgovorna je za donošenje strateških odluka i planiranje te koordinaciju odjela i podružnica. Odjel za marketing, zahvaljujući Internetu i tiskanom mediju, svoje marketinške aktivnosti usmjerava prema individualnim gostima iz brojnih tržišta Europe. Zahvaljujući nagradnim igrama, raznim oglašivanjima (*Google AdWords*, društvene mreže - Facebook i Blog), *affiliate* programu, kao i potpori medija, osigurava dobru posjećenost *site-a* tijekom cijele godine. IT odjel brine o projektiranju, razvoju i održavanju mrežne infrastrukture, baze podataka i vlastitih aplikacija *softwarea* koji je potreban za potporu i integraciju poslovanja Uniline-a.

Internet prodaja se sastoji od dvije jedinice:

1. **web marketing** - zadužen za *on-line* oglašavanje i SEO optimizaciju

2. **call centar** - zaprima upite putem web stranice, elektroničke pošte, telefonski, te šalje ponude prema upitima

Aktivnosti na odjelu za proizvodnju se sastoje od suradnje s iznajmljivačima smještaja, prosljeđivanja podataka, organiziranje regionalnih zastupnika i poslovnica, održavanje već definiranih proizvoda unutar ponude Uniline-a, kao i uključivanja novih, inovativnih proizvoda u ponudu tvrtke. Jedna od strateški najvažnijih odrednica tvrtke Uniline jest profiliranje u destinacijsku menadžment kompaniju, što podrazumijeva

suradnju sa lokalnom turističkom zajednicom u kreiranju prepoznatljivosti destinacije. Dobar primjer je suradnja s Turističkom zajednicom Istraske županije u izradi posebnih programa, *bike* i *gastro* tura po Istri. Uniline, na čelu sa Borisom Žgombom brzorastuća je tvrtka, a uz to bilježi značajne rezultate, pa je tako u 2014. godini ostvaren prihod od 290 milijuna kuna, što je oko 20% više nego u 2013. godini. Najveći rast od oko 50% ostvarili su s tržišta Azije i Pacifika, dok tržište središnje i istočne Europe te Beneluxa bilježi rast veći od 20%.[46] Primjer potvrđuje nadolazeći rast destinacija Azija i Pacifik, dok je tržište Europe u padu. Novi megatrend na turističkom tržištu je proces integracija kojeg uspješno provodi tvrtka Uniline d.o.o koja je početkom 2008. postala predstavnik rent-a-car franšize Europcara. Nova vrsta aranžmana koja se pojavila na turističkom tržištu je *tailormade* aranžman, kojeg u svojoj ponudi ima i Uniline. Porast broja takvih putovanja ima odraz u tome što današnji turist zna gdje želi ići i ima specifične potrebe koje se ne nalaze u ponudi turoperatora. Primjer jednog takvog *tailormade* aranžmana je *fly&drive* aranžman, koji podrazumijeva let avionom do željene destinacije, gdje putnika čeka automobil iz rent-a-cara. Turist zatim kreće u vožnju po destinaciji, i svaku večer može prenoćiti u drugom hotelu. Grupni odjel smišlja i kreira najraznovrsnije aranžmane za grupna putovanja kao što su kružna putovanja, tematska putovanja, organizacija kongresa, seminara, *team-building-a*, raznih manifestacija, te izleta (panoramske vožnje brodom) i transfera.

Incoming turoperator Uniline ulaže značajna sredstva u istraživanje tržišta kako bi pratio nove trendove na međunarodnom tržištu, te se prilagođavao istim. Kako bi u budućnosti ostvarila značajan rast i dodatno povećala prihode u najavi je proširenje poslovanja i osnivanje nove tvrtke koja će se baviti hotelskim menadžmentom.

[46] Uniline dogodine ulazi u hotelski biznis, http://www.poslovni.hr/hrvatska/uniline-dogodine-ulazi-u-hotelski-biznis-295558 ,(30.5.2015.)

5.2. Adriatica.net

Adriatica.net je vodeća hrvatska *online* turistička agencija i turoperator koji svoje poslovanje zasniva na korištenju interneta. Ona posluje na B2B i B2C poslovnom modelu, a *online* komunikaciju ostvaruje prema potrošačima. Osnovana je 2000. godine i zapošljava više od 120 zaposlenih. Adriatica.net grupu čine Kompas, Atlas i Adiatica.net i zajedno su uključene u ostvarenje zajedničke poslovne strategije.

Online ponuda pokriva širok spektar turističkih usluga u pet glavnih područja: dolazne turoperatorske aktivnosti, organizacija poslovnih putovanja, sastanaka, kongresa i ostalih evenata, maloprodajna mreža i *online* poslovanje.[47] Kao ključne faktore uspjeha navodi prilagodbu globalnim trendovima primjenom novih IT rješenja, organizirane timove u cijeloj regiji, te tematske izlete i atrakcije. Adriatica.net uz mogućnost rezervacije boravka, uvela je mogućnost rezeriranja zrakoplovnih karata. Korisnicima je na taj način omogućeno jednim „klikom“ rezervirati zrakoplovnu kartu za bilo koju svjetsku destinaciju. Takav pristup je moguć zahvaljujući visoko sofisticiranoj, naprednoj platformi koju koriste najveći svjetski turoperatori. Korisnicima su na raspolaganju redovni letovi, rezervacija letova niskotarifnih komanija i *charter* letova. Internet portal nudi mogućnost korištenja na 11 svjetskih jezika kojima se služi i visoko educirana služba za korisnike koja je na raspolaganju korisnicima 7 dana u tjednu/24 sata dnevno.

Strategija Grupe definirana je kroz tri brenda:

- Atlas, najveći DMC (*Destination Management Company*) u Hrvatskoj i regiji,
- Kompas, glavni regionalni i međunarodni zastupnik,
- goadriatica, vodeći *online* booking sustav, surađuje s najboljim dobavljačima u Hrvatskoj i cijeloj Jadranskoj regiji.

Strategija Grupe bazira se na razvoju sustava poslovanja s ciljem dovođenja velikog broja putnika u Hrvatsku i otkrivanja onog najboljeg od svake destinacije.

[47] Adriatica.net, http://www.adriatica.net/hr/o-nama/info.html, (30.1.2016.)

Na web stranici goadriatica.com[48] može se naći najšira paleta smještajnih jedinica diljem Jadranske obale i najpovoljnije cijene, hoteli svih kategorija, privatni smještaj svih veličina, različitih tipova soba i apartmana. Turoperatori adriatica.net Grupe kombiniraju usluge kako bi kreirali aranžmane za klijente.

Važnost korištenja interneta u suvremenim turističkim poslovima distribucije je za Adriatica.net od ključnog značaja. Za prilagodbu na dinamičnom okruženju, potrebno je daljnje investiranje u web sustav i razvoj informacijskih tehnologija, zaposlene u *call centru* i posebno marketinške aktivnosti koje u usporedbi sa tradicionalnim agencijama moraju biti znatno agresivnije.

5.3. Atlas

Atlas Airtours, današnji Atlasov *outgoing* sektor, osnovan u Zagrebu 1970. godine, s godinama postaje jedan od vodećih regionalnih turoperatora i najbolji domaćin na preko 400 svjetskih odredišta. Atlas Airtours član je Adriatica.net Grupe od 2004. godine sa ciljem ugovaranja i proizvodnje turističkih aranžmana u Hrvatskoj i pokrivanja kompletnog *charter* programa za Mediteran. Osim strateškog saveza sa Adriatica.net, Atlas surađuje i sa vodećim trgovačkim lancem u Hrvatskoj, Konzumom d.d.. U okviru marketinške koncepcije tu je razvijen model spajanja brandova ili *co-branding*, gdje Konzum d.d. putem svojih usluga lojalnosti kupcima nudi i usluge putovanja preko Atlasa d.d.. Suradnja se bazira kroz Multiplus karticu na temelju koje kupci Konzuma u ostvaruju popuste za putovanja putem agencije Atlas d.d.[49] Temeljem ovog primjera može se zaključiti kako turoperatori u svoju ponudu uvode razne programe lojalnosti kako bi privukli što više kupaca i ostvarili trajni odnos s njima.

Atlas kao vodeća destinacijska menadžment kompanija u Hrvatskoj i regiji i lider u produkciji izletničkog programa je za sezonu 2013. pripremio stotinjak izleta u redovnoj ponudi na regijama Dubrovnik, Istra i Kvarner i Srednja Dalmacija. Klijenti danas ne traže primarno destinaciju već doživljaje, kreirane prema svojoj ciljanoj

[48] Goadriatica.com, https://www.goadriatica.com/, (30.1.2016.)
[49] Atlas, http://www.atlas.hr/, (21.9.2016.)

skupini (obitelji, mladi, parovi, seniori), ali i tematski (kultura, priroda, vino i gastronomija i dr). Atlas stvara novi produkcijski pristup (sezona 2013.) primijenjen na niz novih, posebno kreiranih izleta "Šest priča o Hrvatskoj": Razigrana Hrvatska (sunce i more, obitelji, djeca), Romantična Hrvatska, Prirodne ljepote Hrvatske (ekološki aspekt, povratak prirodi, naglasak na kontinentalnoj Hrvatskoj i Istri), Klasična Hrvatska (povijest, kultura), Avanturistička Hrvatska i Gastro Hrvatska.[50] Takav pristup predstavlja jedan od oblika promidžbe putem usmene preporuke *word of mouth*, odnosno gosti će u komunikaciji s drugima prenijeti doživljaje i razmjenjivati iskustva.

Atlas sustavno razvija i proširuje ponudu i nudi popratne aktivnosti kako bi pridonio kvalitetnom upravljanju sadržajem na destinaciji. Dobar primjer je ostvarenje partnerstva sa Ultra Europe Festivalom, ali i drugih manifestacija kao što su InMusic festival, Zrće Spring Break, Dimension festival, Seasplash festival i dr. Novost u ponudi su izleti koji se nude kao *private deluxe* ponuda (kapacitet je maksimalno 7 osoba, individualni pristup) – Montenegro Blue deluxe, Ston i Trsteno deluxe, Krka deluxe, Šibenik deluxe, Split deluxe, Trogir deluxe, Plitvice deluxe, Istrian Mosaic deluxe, Zagreb shopping deluxe.

Atlas Airtours svoje poslovanje danas zasniva na organiziranju: [51]

- *wellness* programa u Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji i Mađarskoj
- godišnjih odmora u inozemstvu; u Grčkoj, Tunisu, Turskoj, Španjolskoj, Egiptu
- dalekih putovanja prema egzotičnim odredištima kao što su Kina, Japan, Tajland, Dubai, SAD, Karibi, Meksiko, Južna Amerika itd.
- skijanja u vrhunskim skijaškim središtima Austrije, Slovenije, Italije, Francuske
- više od 70 itinerera po europskim zemljama europskih putovanja autobusom i brodom sa stručnim pratiteljima

[50] Atlas, Izleti-još više od ljetovanja http://www.atlas.hr/o-nama/vijesti/34/izleti---jos-vise-od-ljetovanja.htm, (30.1.2016.)
[51] Atlas, http://www.atlas.hr/, (30.1.2016.)

- poslovnih putovanja (sajmovi i kongresi u inozemstvu, MICE usluge u Hrvatskoj i dr.)
- *city break* putovanja zrakoplovom u europske prijestolnice
- krstarenja brodovima poznatih svjetskih brodarskih kompanija
- kluba izletnika i programa prigodnih putovanja.

Kvalitetu usluga osiguravaju vrhunski osposobljeni specijalisti za pojedina područja, a zaštitni znak programa tijekom godina postali su susretljivi, obrazovani i iskusni profesionalni vodiči i predstavnici. Atlas kod internetske promocije koristi *online* kataloge, društvene mreže (Facebook, Google+), a nerijetko koristi i oblik plaćene promocije u obliku *bannera* na portalima kao što su 24 sata, Net.hr, Jutarnji.hr i Večernji.hr. Atlas je od kupaca prepoznat kao agencija sa najboljim omjerom cijene i kvalitete te je dobio *Best Buy Award certifikat*.

Praćenjem suvremenih trendova u organizaciji putovanja, uspio je pomaknuti granice ponuda u turizmu i mijenjati navike putnika na regionalnom tržištu.

5.4. Kompas.hr

U ovom poglavlju predstavit će se suvremeni trendovi turističke agencije Kompas, ali prije toga će se ukazati na neke od osnovnih značajki agencije. Kompas.hr jedna je od vodećih turističkih agencija u Hrvatskoj s preko 60 godina uspješnog poslovanja. Turistička agencija uspješno je pozicionirana i na inozemnom tržištu gdje mahom predstavlja hrvatsku turističku ponudu i destinacije. Kompas u ponudi ima širok spektar proizvoda od paket aranžmana za putovanja u Europu i ostale svjetske destinacije, *wellness* paketa u Hrvatskoj i Sloveniji, Mediteran, zimovanje i skijanje, odmor u Hrvatskoj, daleka putovanja, tečajeve stranih jezika u inozemstvu, kongresna i poslovanja putovanja te pružanje usluge organizacije konferencija. [52] U okviru turističke ponude razvijaju se *team building* koncepti te razna tematska putovanja za poslovne i obrazovne organizacije.

[52] Kompas, http://www.kompas.hr/, (30.1.2016.)

Temelj i okosnica Kompasove posebne korporativne ponude je *Key Account Manager* to jest visoko kvalificirani stručnjak za sve usluge putnog savjetovanja, organizacije i planiranja. Dodatno jamstvo kvalitete je činjenica da je Kompas Zagreb predstavnik BCD Travel-a za Hrvatsku. BCD Travel, jedna od vodećih globalnih *travel management* kompanija, posluje u više od 100 zemalja, 12.000 zaposlenika i prometom u 2015. godini od 23.8 milijardi USD.[53] Temeljem ovakvog koncepta ponude Kompas.hr fokusiran je na promociju hrvatskih turističkih proizvoda i destinacija pa je samim time na međunarodnom tržištu prepoznat kao kvalitetna turistička agencija.

Glavne poslovne aktivnosti su poslovi u receptivnom destinacijskom menadžmentu, te organizacija kongresa i incentiva. Koordinacija poslovnih aktivnosti u organizaciji kongresa i incentiva organizirana je iz specijaliziranog ureda u Zagreba.

Destinacijski menadžment bazira se na programima:

- poslovni susreti
- poticajna putovanja
- „*team buildings*“
- „interesne“ ture
- popratni programi zdravlja

Većina poslovanja Kompas.hr bazira se na poslovanju preko interneta, pa turistička agencija ima razvijenu marketinšku strategiju na Internetu. Upisivanjem pojmova *First minute*, *Last minute* i Aktualno u *online* tražilicu korisnik može dobiti brz pregled željenog sadržaja i informacije o istom. Posebna pogodnost internetske stranice Kompas.hr je mogućnost *online* kupovine turističkih aranžmana. Korisnik se registrira putem weba te odabere željeni turistički aranžman u svoju košaricu. Servis upućuje korisnika na mogućnost plaćanja, a po uplati dobiva obavijest na *e-mail* adresu i potvrdu o kupljenom turističkom aranžmanu. Kompas.hr je za svoje korisnike razvio program lojalnosti pod nazivom „Nagrađujemo vjernost“. U ovom programu Kompas.hr se povezuje sa drugim poduzećima te njihove korisnike posebno nagrađuje dodanim popustima na odabrane aranžmane. U takvoj strategiji horizontalnog povezivanja

[53] BCD Travel, https://www.bcdtravel.com/, (21.9.2016.)

Kompas.hr surađuje sa Zagrebačkom bankom, CEWE.HR te Nextbike. Sa Zagrebačkom bankom suradnja se bazira na korištenju kartica Zagrebačke banke preko kojih onda kupci turističkog aranžmana ostvaruju dodatan popust. CEWE.HR je foto knjiga, gdje se korisnicima nudi 30% na izradu foto knjige.[54] Nadalje, svi koji kupe Kompasov turistički aranžman mogu ostvariti i popust za mjesečnu pretplatu korištenja gradskog bicikla. Internetska stranica Kompas.hr pruža puno pogodnosti i sadržaja za potrošače, a jedan od tih je i rezervacija poklon putovanja. Usluga poklon putovanja omogućava brz odabir „poklon bona“, odnosno vaučera za putovanje koje osoba želi pokloniti. Takvim pristupom korisnici postaju i sami dio promocije, jer poklanjanjem putovanja promoviraju Kompasove usluge i turističku ponudu. Na web stranicama Kompasa, svaki ponuđeni servis radi, a korisnik ima puno sadržaja koji stvaraju dodatnu vrijednost u klasničnoj turističkoj ponudi agencije.

Turistička agencija Komas.hr razvila je uspješnu marketinšku koncepciju na društvenim mrežama predstavljajući se putem Facebooka, Twittera, Instagrama i Google +. Uvođenjem društvenih mreža i marketinga stvorila je dobar odnos s klijentima te dodatni prostor u kojem se prenose informacije o njegovim uslugama. Najbolji dokaz tome je 16.112 korisnika Facebooka koji prate Kompasovu facebook stranicu. Kompas *affiliate* program nudi mogućnost ostvarenja prihoda od svake prodaje kompas.hr aranžmana koju je napravio gost koji je došao na kompas.hr web putem korisnikovog site-a, te ostvarenje provizije. *Call* centar u potpunosti ima obvezu preuzimanje cjelokupne komunikacije s gostom u segmentu odgovora na upite, pružanju informacija, potvrde rezervacije, naplata, storna te eventualnih reklamacija. Usmjerenost prema kvaliteti službeno je potvrđena 28.4.2014. od strane Lloyd's Register Quality Assurance, dobivanjem certifikata za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008. Cjelokupna strategija internetskog poslovanja ima jasan cilj, a to je povećati tržišni udio, razviti brand Kompas.hr te povećati prodaju aranžmana.

Analizom posrednika dolazimo do zaključka kako će oni u budućnosti morati biti fleksibilni i inovativni u predviđanju i usluživanju kupaca u skladu s njihovim željama i potrebama. Nova vrijednost proizlazi iz jedinstvenih obilježja Interneta kao poslovne infrastrukture (opća povezanost, niski troškovi uporabe, niski transakcijski

[54] Kompas, Nagrađujemo vjernost, http://www.kompas.hr/hr/Nagradujemo-vjernost.aspx, (21.9.2016.)

troškovi, mogućnost inoviranja procesa i proizvoda/usluga) i *affiliate* marketing koji je postao svojevrsni oblik *brandinga* putem Interneta. Od primjera valja istaknuti Uniline *Affiliate* program i Kompas *affiliate* program koji omogućuje uključenje u promociju hotelskog smještaja u Hrvatskoj na Internetu te pritom zarađuje po svakoj rezervaciji koja se ostvari zahvaljujući takvoj promociji. Web optimizacija omogućuje „vidljivost" na internetu, *call* centar zaprima upite putem web stranice, elektroničke pošte, telefonski, te šalje ponude prema upitima. Društvene mreže (Facebook, Twitter, Instagram i dr.) i *online* brošure postaju važan segment oglašavanja. Neki posrednici ulaze u područje destinacijskog menadžmenta, kao npr. Uniline surađuje s Turističkom zajednicom Istraske županije u izradi posebnih programa *bike* i *gastro* tura po Istri. Atlas kao vodeća domaća destinacijska menadžment kompanija partner je raznih manifestacija, dok Kompas u području destinacijskog menadžmenta ima razne programe (poslovni susreti, poticajna putovanja, „*team buildings*", „interesne" ture, popratni programi zdravlja). Usmjerenost ka efikasnijem poslovanju, poboljšanju kvalitete ostvaruje Kompas dobivanjem certifikata za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008. U fokusu interesa su fleksibilne i osobno personalizirane ture, odnosno *tailormade* aranžmani (npr. *fly &drive*) koje u ponudi ima Uniline. Naglasak je na „doživljaju", kreiranog prema ciljanoj skupini (obitelji, mladi, parovi, seniori), ali i tematski (kultura, priroda, vino i gastronomija i dr), u skladu s time Atlas osmišljava novi produkcijski pristup, primijenjen i na niz novih, posebno kreiranih izleta čiji je cilj dobiti povratne informacije s tržišta te definirati ciljnu skupinu. Dakle, nekadašnji motivi za putovanjem ustupaju mjesto novima čineći tako novi turistički proizvod/uslugu plasirano kroz doživljaje, događaje i kreativnost.

6. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

Raspravi rezultata o suvremenim trendovima u poslovanju turoperatora, pristupamo razmatranjem nalaza hipoteza istraživanja. U ovom završnom radu hipotetički okvir istraživanja čine tri bazne postavke:

H1: Uspješni posrednici su oni koji kreiraju vrijednost turističkog proizvoda orijentiranu prema zahtjevima potrošača.

Analizom suvremenih trendova u poslovanju turoperatora, kao i utjecaj pojava koje su predmet istraživanja, došlo se do zaključka da su uspješni posrednici oni koji kreiraju vrijednost turističkog proizvoda orijentiranu prema zahtjevima potrošača, čime je prihvaćena postavljena hipoteza.

Istraživanjem se ukazalo da promjena ponašanja potrošača, sa unaprijeđenim životnim standardom i navikama, razvijenom sviješću o potrebi očuvanja prirodne i društvene sredine, individualnim pristupom putovanjima stvara neka nova „tržišna pravila“, dok doživljaj i učenje postaje imperativ. Posrednici osmišljavaju ponude različitog tipa (ture specijalnih interesa, ture uz pratnju, inozemne neovisne ture ili domaće neovisne ture, grupne ture) te na taj način doprinose razvoju autentičnosti destinacija. Uz sveprisutnu informatizaciju, bitna je i savjetodavno-informativna funkcija koja klijentima/turistima daje raznovrsne informacije za organizaciju putovanja ali i informacije o turističkoj destinaciji u koju putuju. Specijalizirane ponude su fokus djelovanja. *Club Mediterranee* kao turoperator specijalist u ponudi ima aranžmane za aktivni odmor (odmor za roditelje s djecom, poseban program za samce, parove, ljubitelje golfa itd.). *I.D. Riva Tours* kao specijalist za destinaciju u fokusu svojih ideja ima doživljajnu komponentu. *Saga Holidays* specijalizirala se ekskluzivno za pružanje visoko kvalitetnih usluga starim osobama od 50 i iznad 50 godina. Razvoj visoko specijaliziranih i inovativnih proizvoda, u budućnosti će biti prioritet razvojnih strategija.

H2: Ključni faktori za uspjeh posrednika u budućnosti je fleksibilnost i inovativnost u osiguravanju dodatne vrijednosti turističkom proizvodu i usluzi.

Svoju fleksibilnost i inovativnost turoperatori, kao i turističke agencije u novije vrijeme dokazuju primjenom jednog od posljednjih modela u turističkoj industriji, a to su dinamična pakiranja, te *tailormade* aranžmani čija sve veća implementacija potvrđuje danu hipotezu. Uniline kroz ponudu *tailormade* aranžmana osigurava fleksibilnost, na način da klijent sam izabere svoj odmor kombinirajući različite elemente ponude (npr.fly&drive aranžman). Fokus djelovanja je udovoljavanje željama klijenata i ponuda individualnih paketa. Kako bi turoperatori zadržali konkurentsku poziciju na tržištu moraju svoje aktivnosti usmjeriti na povećanje dodatne vrijednosti svog proizvoda i čitavog procesa lanca vrijednosti npr.kontaktiranje gosta po povratku s putovanja, uz raspitivanje kako mu je bilo na putu i diskretno slanje najnovijih ponuda.

H3: Razvoj interneta uveo je nove trendove u poslovanje posrednika.

Dokazivanje ove hipoteze sadržano je i u prethodnim tezama. Opstanak turističkih agencija i turoperatora vezuje se za uvođenje informacijskih tehnologija u poslovanje. Online agencije i turoperatori postaju vodeći u oglašavanju i pretraživanju smještaja na internetu, potrošači traže informacije o putovanjima te rezerviraju hotele putem interneta. Organizatori putovanja u želji da se što više približe potrošačima, primjenjuju nove strategije prodaje. Nove mogućnosti i dodatne potpore online prodaji donijela je tehnologija Web 2.0. Tipičan primjer servisa koji koristi takvu tehnologiju je *Booking.com*. Razvio se koncept *word of mouth,* oblik promidžbe putem usmene preporuke, interakcija među posjetiteljima u vidu recenzija, te razmjena mišljenja o različitim aspektima boravka u nekom smještajnom objektu. Koriste se aplikacije za mobilne uređaje putem kojem je moguće rezervirati let ili hotel, te pogledati ekskluzivne ponude. Tehnološke promjene posljedično će izazvati nove poglede na turizam, zahjevat će se nove web stranice, osmišljavanje novih sadržaja, mobilnost, društveno mrežni pristup. Posrednici koji usvajaju ICT rješenja za povećanje efikasnosti i ubrzanje prodaje turističkog proizvoda mogu ostvariti konkurentsku prednost.

Budući trendovi koji se očekuju u poslovanju posrednika:

- promjene koje se odnose na potrošače (naglašena potreba za doživljajem, usluge koje se nude moraju imati „univerzalnu“ privlačnost),
- promjene turističke populacije (porast udjela starijih osoba),

- prodavati doživljaje/iskustva,
- stvaranje dodatne vrijednosti za klijenta,
- nove marketinške strategije,
- poticanje dionika na odgovorno ponašanje,
- prilagodba tehnološkim trendovima (semantički web, mobilne aplikacije),
- fleksibilnost kroz ponudu dinamičnih pakiranja i tailormade ponuda,
- individualizirane ponude (obrazovni odmor i aktivna rekreacija),
- specijalizirane ponude,
- podizanje povjerenja potrošača,
- fokus na smanjenje troškova
- informativno-savjetodavna funkcija turističkog posredovanja, sigurnost i kvaliteta.

Temeljem komparacije agencija i turoperatora uočava se promjena okruženja, odnosno u budućnosti će biti potrebno djelovati na razvijanju svijesti o potrebi sigurnosti, spremnost na reakciju u kriznim situacijama, organizatori putovanja moraju razvijati postojane veze sa partnerima, poštivanje principa „likvidnost prije profitabilnosti“, uskladiti prava potrošača sa EU direktivama, ponuda proizvoda prilagođenih promjenjivim preferencijama kupaca.

7. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja odgovaraju postavljenim istraživačkim ciljevima. U završnom radu, dokazale su se razvojne strategije turoperatora i njegovo djelovanje na suvremenom turističkom tržištu. Utvrđuje se značaj i razvoj prihvaćanja suvremenih trendova od strane posrednika u svrhu unaprijeđenja kvalitete proizvoda i usluga. Pristup istraživanju turoperatora i *online* agencija ukazuje na nužnost primjene tehnoloških inovacija, te kontinuirano praćenje istih. Inovativnost se prepoznaje kroz specijalizirane ponude, poštivanje načela društveno odgovornog poslovanja, upravljanja kvalitetom, sigurnost i dr. Utvrđuju se poslovna partnerstva i suradnje u turizmu. Partnerstva zrakoplovnih kompanija nastoje zajedničkim informatičkim platformama smanjiti troškove, ali i povećati efikasnost u suradnji između sustava. Temeljem istraživanja ukazuje se na integracijsko djelovanje turoperatora i destinacijskih menadžment kompanija koje svoje aktivnosti usmjeravaju na stvaranje selektivnih proizvoda, nude profesionalne asistencije kod specifičnih usluga i proizvoda visoke specijalizacije, duboko poznaju segmente tržišta, karakteristike proizvoda i destinacije. Suvremeni posrednici prepoznaju važnost strateškog upravljanja okolišem, te svoj utjecaj usmjeravaju na održivi razvoj.

Budućnost neće biti samo ovisnost o specifičnim tržištima i stvaranje diversificirane ponude, potrebno je djelovati na podizanju elemenata kao što su sigurnost i uvažavanje klijenta, otklanjanje ekoloških i ekonomskih kriza, odnos sa dionicima, edukacija i zdravstvo, sustav povratnih veza.

Zasigurno će neka nova buduća istraživanja i interakcija znanosti i struke dati nove poglede na trendove u turizmu, koji će pomoći prilagođavanju promjena na tržištu.

LITERATURA

Knjige:

1. Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Čavlek, N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
3. Đurašević, S., *Turistička putovanja*, Savremeni koncepti prodaje, Podgorica, 2008.
4. Glaesser, D., *Crisis management in the tourism industry*, London, 2003.
5. Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli , Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014.

Znanstvene monografije:

1. Gržinić J., Sučić Červa, M., *Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora, Suvremeni trendovi u turizmu*, Gržinić, J., Bevanda, V., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli , Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014.

Članci u znanstvenim časopisima:

1. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D., *Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti,* Acta Turistica, Vol 22(2): 201-220, 2010.
2. Jallat, F., Capek, M.J., *Disintermediation in question: new economy, new networks, new middlemen*, Business Horizons, 44 (2):55-60, 2001.
3. Jurin, E., *„Pametne“ turističke destinacije - okviri za razradu modela implementacije*, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/59324, (1.5.2016.)

4. Kauffman, R. J., Chircu, A. M., *Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce*, International Journal of Electronic Commerce, 4(4): 7-42, 2000.

5. Vuković, I. *Suvremeni trendovi u razvoju turizma Europskoj Uniji i implikacije na Hrvatsku*,Tourism and Hospitality Management, Vol 12(1): 35-55, 2006.

Publikacije dostupne na internet stranicama:

1. Ashely, C. et.al., *Pro-poor tourism partnership*, DFID, info-sheets: Sheet No. 10 International tour operators and Dsc, 2004., dostupno na: www.propoortourism.org.uk (21.5.2015.)

2. Graham, A., *Aviation and tourism: implications for leisure travel.* Burlington: Ashgate, 2008., str. 95-98., dostupno na: https://books.google.co.uk/books/about/Aviation_and_Tourism.html?id=g0_6GTV2pIYC

3. Gržinić J., Floričić T., *Turoperatori i hotelijetri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli , Fakultet ekonomije i turizma „ Dr. Mijo Mirković“, 2015. , dostupno na: http://www.oet.unipu.hr/index.php?id=1584

Internet izvori:

1. UNWTO Tourism highlights, 2015 Edition, http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899, (16.9.2016.)

2. Booking.com, http://www.booking.com/ (6.3.2016.)

3. Future trends in the tourism industry, http://www.ttgmena.com/future-trends-in-the-tourism-industry/, (19.3.2016.)

4. Turoperator specijalist Discover the world, https://www.discover-the-world.co.uk/, (19.3.2016.)

5. Market, sell, serve and operate, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-airline-solutions/, (20.3.2016.)

6. Distribution, operations and marketing solutions for the hotel industry, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-hospitality-solutions/, (20.3.2016.)

7. Global B2B travel marketplace, http://www.sabre.com/our-businesses/sabre-travel-network/, (20.3.2016.)

8. Amadeus.com, http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_US-US/Amadeus-Home/1259071353509-Page-AMAD_HomePpal, (20.3.2016.)

9. Cresta, *city break,* http://www.crestaholidays.co.uk/choose-cresta-for-your-europe-city-breaks-and-holidays/, (20.10.2015.)

10. EOS CODE brošura, http://www.uhpa.hr/docs/files/Brosura%20-%20EOS%20CODE%202.pdf, (2.6.2016.)

11. Sustainable Development of Tourism, http://sdt.unwto.org/content/about-us-5, (20.3.2016.)

12. Travelife brošura, http://www.travelife.info/uploads/leaflets/Travelife%20brochure%20-%20HR.pdf, (23.5.2016.)

13. Sumak travel, Community-based Ecotourism, http://www.sumak-travel.org/, (25.3.2016.)

14. Responsible travel, responsible tourism, http://www.responsibletravel.com/, (25.3.2016.)

15. Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3472/DMK-Prirucnik-2014-Sazetak.pdf, (1.5.2016.)

16. Destinacijske menadžment kompanije Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, 2008., file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/DMC_prirucnik_komplet_UHPA_2008%20(10).pdf, (1.5.2016.)

17. Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (30.3.2016.)

18. IATA Air Passenger Forecast Shows Dip in Long-Term Demand, 2015., http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-11-26-01.aspx, (5.2.2016.)

19. EASYJET'S E-COMMERCE STRATEGY ANALYSIS, 2011., http://elsa-business.blogspot.hr/2011/05/easyjets-e-commerce-strategy-analysis.html, (31.6.2016.)

20. Tourism Risk Management An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism,http://www.sustainabletourismonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf, (11.3.2016.)

21. Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014., http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (5.2.2016.)

22. Club Med, http://www.clubmed.us/cm/home.do?PAYS=115&LANG=US, (31.3.2016.)

23. I. D. Riva tours, http://www.idriva.com/, (31.3.2016.)

24. Saga Holidays, http://www.saga.co.uk/blogs/saga-volunteer-travel.aspx, (31.3.2016.)

25. International Concept & Travel, http://www.incontra.com/, (31.3.2016.)

26. Luxury Link, mystery offer, http://www.luxurylink.com/last-minute-travel-deals/mystery-offer, (31.3.2016.)

27. Destinacijske menadžment kompanije, DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, 2014.,http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf, (31.3.2016.)

28. Analiza instituta FUR: Hrvatska u 2016. godini među top tri destinacije njemačkih turista, http://mint.hr/default.aspx?id=31865, (28.3.2016.)

29. Službeni list Europske unije, direktive, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=OJ:L:2015:326:TOC, (1.5.2016.)

30. Uniline B2B partner, http://www.uniline.hr/hrvatska/b2b-Partner.php, (10.6.2015.)

31. Uniline dogodine ulazi u hotelski biznis, http://www.poslovni.hr/hrvatska/uniline-dogodine-ulazi-u-hotelski-biznis-295558, (30.5.2015.)

32. Adriatica.net, http://www.adriatica.net/hr/o-nama/info.html, (30.1.2016.)

33. Atlas, http://www.atlas.hr/, (30.1.2016.)

34. Goadriatica.com, https://www.goadriatica.com/, (30.1.2016.)

35. Kompas, http://www.kompas.hr/, (30.1.2016.)

36. BCD Travel, https://www.bcdtravel.com/, (21.9.2016.)

37. Kompas, Nagrađujemo vjernost, http://www.kompas.hr/hr/Nagradujemo-vjernost.aspx, (21.9.2016.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike turoperatora generalista i specijalista.....13

Tablica 2. Plan upravljanja krizom.....34

Tablica 3. Partnerstva u turizmu.....41

POPIS KRATICA

Naziv	Opis
B2B	Business to Business
B2B2C	Business to Business to Customer
B2C	Business to Customer
CBET	Community-based eco tourism
CRS	Central reservations system
DMC	Destination managment company
DMO	Destination managment organization
DMS	Destination management system
EOS CODE	A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability
ERAP	Emergency Response and Action Plan
GDS	Global distribution system
GM	Gentil member
GO	Gentil organizer
HACCP	Hazard Analysis Critical Control
IATA	International Air Transport Association
ICT	Information and communications technology
IP	Internet protocol
LCC	Low cost company
NTO	National tourism organization
PATA	Pacific Asia Travel Association
RSS	Really Simple Syndication
SEO	Search engine optimization
TQM	Total quality managment
UHPA	Udruga hrvatskih putničkih agencija
UNWTO	UN World travel organization
VDU	Visual Dispaly Unit
WAP	Wireless Application Protocol
WWW	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Prikaz Uniline Affiliate Frame programa.....66

Prilog 2. Cresta, prikaz „Flight&Hotel“ ponuda.....67

Prilog 3. Cresta, prikaz „Eurostar&Hotel“ ponuda.....69

Prilog 1. Prikaz Uniline Affiliate Frame programa



Prilog 2. Cresta, prikaz „Flight&Hotel“ ponuda

CRESTA Gainsborough Hotel, Knightsbridge



21 Jan 2016

Room Description	Occupancy	Quantity	Total price per room
Standard Double Room - Room Only, Room Only		1	£560.37
2 adults			
Standard Double Room - Room Only, Room Only		0	£579.05

BRITISH AIRWAYS	MAN	21 Jan 2016	13:50	LHR	21 Jan 2016	15:00	1h10m	Direct
	Manchester			London Heathrow				
BRITISH AIRWAYS	LHR	24 Jan 2016	06:45	MAN	24 Jan 2016	07:50	1h05m	Direct
	London Heathrow			Manchester				

More details Wishlist

Change Flights

What’s Included

- Flight inc. taxes
- Accommodation
- ATOL Cover

You can add later...

- Luggage
- Resort Transfers
- Airport Parking
- Car Hire
- Attractions

Select

from £327.71pp

Total from £655.42Avg price per person

Prilog 3. Cresta, prikaz „Eurostar&Hotel“ ponuda

Pavillon Villiers Etoile, Arr. 17 (Arc de Triomphe - Porte Maillot - Clichy)



5 nights

The 3-star Pavillon Villiers Etoile Hotel is situated in the 17th arrondissement of Paris, a popular location for value accommodation...
More Details

25 people have recently booked this hotel

TripAdvisor Traveller Rating

Based on 549 reviews

Room Only

Room Type	Occupancy	Quantity	Total price per room
ouble Room Non Refundable - Room only..., Room Only 2 adults		1	~~Was £866.77~~£917.715 left
win Room Non Refundable - Room only, Room Only		0	~~Was £866.77~~£917.717 left

ouble Room - Room only, Room Only  0 £1023.31 5 left

Show 1 more room options

 ASI 20 Jun 2016 06:24 PNO 20 Jun 2016 09:17 Direct

Ashford Intl Paris Nord

 PNO 25 Jun 2016 19:01 ASI 25 Jun 2016 20:07 Direct

Paris Nord Ashford Intl

Ticket Class Options Available	Outbound	Inbound	Select	Price (pp)
Class Selection 1	Standard Details	Standard Details	◉	Included
Class Selection 2	Standard Premier Details	Standard Premier Details	○	+ £53.36

SAŽETAK

Turizam doživljava promjene u globalnom kontekstu. Turistički posrednici se u takvom okruženju nalaze pred velikim izazovima s obzirom da se mijenjaju navike potrošača, koriste ITC tehnologije, kreiraju novi turistički proizvodi/inovacije, javljaju se online posrednici, u porastu su individualne rezervacije, pritisak konkurenata i dr. Inovacije unaprijeđuju poslovanje svih u lancu distribucije, principala, posrednika i naposlijetku klijenata. Inovativnost se ogleda kroz specijalizirane ponude, održivi razvoj, sigurnost klijenata, diversifikaciji, praćenje kvalitete i dr. Informacijska i komunikacijska tehnologija potiču učinkovitije poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Potencira se sve više online distribucija i elektronska trgovina. Razvila se prilagodba kroz udovoljavanje specifičnim zahtjevima klijenta koji potiču na stvaranje novih fleksibilnih ponuda, odnosno dinamičnih i *tailormade* pakiranja. Promjenom tržišnih trendova, potrošač postaje dominantna kategorija interesa, te se formiraju dodatne vrijednosti koje će generirati izgradnju dugotrajnih odnosa s klijentima. Kod suradnje s partnerima cjelokupan poslovni model treba biti usmjeren na izvrsnost/kvalitetu, orijentiranost na korisnika, kulturu partnerstva, stvaranje proizvoda s dodanom vrijednošću, društveno odgovorno poslovanje. Krizni i destinacijski menadžment postaju prioritet razvojnih strategija. Niskotarifni prijevoznici iskoristili su mogućnost i preuzeli značajan udio na tržištu od čarter prijevoznika zbog fleksibilnosti koju nude u pogledu rasporeda i niskih cijena. Uspjeh posrednika se zasniva na sposobnosti prilagođavanja promjenama. Ovaj rad želi ukazati na suvremene trendove prikazane utjecajima novih tehnologija, koje utječu na promjene procesa u posredničkom poslovanju. Posebno se analizira djelovanje, ciljevi i učinci na turističko tržište.

Ključne riječi: turizam, turističko posredovanje, ITC tehnologije, inovacije, konkurentnost, društveno odgovorno poslovanje, fleksibilne ponude, dodatne vrijednosti, trendovi, krizni i destinacijski menadžment, niskotarifni prijevoznici

SUMMARY

Tourism is experiencing great changes in the global context. In such circumstances, tourism intermediaries are facing great challenges, as consumer habits are changing, ICT technologies are being used, new tourism products/innovations are being developed, online intermediaries are emerging, the number of individual bookings is growing, because of competitors' pressure, etc. Innovations improve business performance of all participants in the distribution chain; the principal, the intermediary and the end consumer. Innovativeness is reflected in specialized offerings, corporate social responsibility, customer safety, diversification, quality monitoring, etc. Information and communication technologies encourage more efficient business operations and, consequently, gaining competitive advantage. Online distribution and e-commerce are gaining momentum. An adaptation has been developed by meeting specific customer requirements that motivate the creation of new flexible offers i.e. dynamic and tailor made packages. Due to changes in market trends, the consumer is becoming the dominant category of interest and added values are formed to generate the development of long-term relationships with customers. When collaborating with partners, the entire business model should be focused on excellence/quality, customer orientation, partnership culture, development of added value products, corporate social responsibility. Crisis and destination management are becoming a priority in development strategies. Low-cost carriers have taken the opportunity and taken over a significant market share from charter airlines thanks to the flexibility they offer in terms of flight schedule and low fares. The success of intermediaries is based on their capability to adapt to changes. This paper aims at identifying the contemporary trends represented by the impacts of new technologies that influence changes in intermediary business processes. It analyses in particular the activities, goals and impacts on the tourism market.

Keywords: tourism, tourism intermediation, ICT technologies, innovations, competitiveness, corporate social responsibility, flexible offers, added values, trends, crisis and destination management, low-cost carriers