

Utjecaj turoperatora na razvoj destinacija

Agapito, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:552017>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



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

VALENTINA AGAPITO

**UTJECAJ TUROPERATORA NA RAZVOJ
DESTINACIJA**

Završni rad

Pula, 2018.

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

VALENTINA AGAPITO

UTJECAJ TUROPERATORA NA RAZVOJ DESTINACIJA

Završni rad

JMBAG: 0303047095

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Uvod u turizam

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

Komentorica: prof.dr.sc. Moira Kostić-Bobanović

Pula, rujan 2018.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega 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, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

_____ 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, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1. Razvoj turoperatorskog poslovanja	3
1.1. Pojavnost i povijesne uloge	4
1.2. Razvojne tipologije	6
1.3. Utjecaji na turističkom tržištu	7
1.4. Funkcije na turističkom tržištu	9
1.4.1. <i>Formiranje turističkih paket-aranžmana</i>	9
1.4.2. <i>Čimbenici unaprijeđenja promocije</i>	11
1.4.3. <i>Utjecaji na prodajne aktivnosti</i>	12
1.4.4. <i>Zaštita turističkih potrošača</i>	13
1.4.5. <i>Koordinator i realizator interesa ponuđača i potrošača</i>	14
2. Utjecaj turoperatora na razvoj destinacija	16
2.1. Transformativne uloge suvremenog turizma	17
2.2. Paradigme održivosti i turooperatorske inicijative	21
2.2.1. <i>Ulaganje u kadrove i specifične kompetencije</i>	22
2.2.2. <i>Dostava proizvoda prema zahtjevima klijenata</i>	23
2.3. Utjecaj posrednika na lokalnu kulturu i ambijentalnost	24
2.4. Turističke specijalizacije	26
2.5. Destinacijske menadžment kompanije i dodane vrijednosti	27
2.6. Značaj i uloge partnerstava	28
2.7. Uloga jezičnih kompetencija dionika u turizmu	30
3. Doprinosi poslovanja unaprijeđenju razvoja destinacija	32
3.1. Dubrovnik – slučaj saturacije turizma	32
3.2. Ljubljana – zelena destinacija Europe	36
3.3. Komparativna analiza destinacija	39

3.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje.....	42
4. Zaključak.....	46
Popis literature.....	48
Popis grafova i tablica.....	52
Popis priloga.....	53
Sažetak.....	56
Summary	57

UVOD

Tema rada su turoperator i razvoj destinacija. Predmet istraživanja je utvrditi uzročno-posljedične veze između turooperatorskog poslovanja i razvoja destinacija.

Cilj rada je ukazati na povećane probleme održivog razvoja destinacija. Glavni cilj podupire se u radu brojnim podciljevima. Potrebno je utvrditi uloge dionika u situacijama povećane neodrživosti destinacija. Izgradnja partnerstava sa ciljem uspostavljanja uravnoteženog razvoja premisa je turizma budućnosti. Svrha rada je utvrditi istinitost postavljenih hipoteza vezanih uz utjecaj poslovanja turoperatora na razvoj destinacija.

Postavljene hipoteze glase:

- *H1: Turoperator uključanjem destinacije u svoju ponudu osiguravaju destinaciji veće mogućnosti rasta i razvoja na turističkom tržištu.*
- *H2: Turoperator su odgovorni za razvoj masovnog turizma u destinacijama.*
- *H3: Turoperator imaju značajan utjecaj na tijekom turističke potražnje, no razvoj destinacije i tipovi turizma u konačnici ovise o sposobnosti istih da planirano i kontrolirano razvijaju turizam.*

Postavljeni ciljevi se ostvaruje analizom odgovora na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Imaju li turoperator utjecaj na tijekom turističke potražnje?
2. Može li se destinacija visoko pozicionirati na globalnom turističkom tržištu tj. *brendirati* bez većeg turooperatorskog interesa za istu?
3. Postoji li veza između ambijentalnosti i masovnog turizma u destinaciji?

U prvom dijelu rada analizira se turooperatorsko poslovanje i njihov razvoj kroz povijest, razlikovne karakteristike među tipovima turoperatora danas, njihove uloge i funkcije na tržištu.

Drugi dio istraživanja sintetizira postojanje, jačinu i razine utjecaja turoperatora na razvoj destinacije. Analiziraju se suvremeni trendovi i inicijative u poslovanju danas kako kod turoperatora, tako i u destinacijama. Pozornost se pridodaje i sve važnijem tipu poslovanja u turizmu; partnerstvima.

U trećem se, posljednjem dijelu, na primjeru dviju destinacija analizira se stvarna korelacija između razine razvijenosti destinacija i broja paket-aranžmana, kreiranih od strane turoperatora. Izvršen je kritički osvrt na provedeno istraživanje.

Za potrebe istraživanja korištene su sljedeće znanstvene metode istraživanja: metoda analize, metoda indukcije, metoda sinteze te metode generalizacije i dokazivanja.

Uslijed rasta broja turističkih kretanja u svijetu, porastao je i interes stručnjaka za analiziranjem međusobnih utjecaja dionika. Turizam je fenomen o kojem je potrebno provesti brojna istraživanja, a samo neke od najčešćih tema su: ispitivanje posljedica visoke sezonalnosti turizma na kvalitetu života domicilnog stanovništva ili poteškoće sa kojima se turoperatora susreću uslijed brzih promjena trendova danas (posljedice popularnih društvenih platformi).

Ovaj rad predstavlja valjanu osnovu za provođenje daljnjih istraživanja utjecaja turoperatora na razvoj promatranih destinacija kroz dulja vremenska razdoblja.

1. Razvoj turoperatorskog poslovanja

Turoperatorsko poslovanje je vrsta turističkog posredovanja, uz poslovanje putničkih agencija. Zaživjelo je početkom druge polovice 19. stoljeća najvjerojatnije u Velikoj Britaniji¹, te je danas ovaj pojam opće prihvaćeni i poznati termin u cijelom svijetu. Nastao je iz engleske riječi *tour operator* što se može prevesti kao „zaposlenik/operator koji kreira ture/kružna putovanja“. Dakle, radi se o agencijama koje kreiraju putovanja koja uključuju skup usluga poput prijevoza do destinacije, smještaja, organizacije popratnih aktivnosti, hrane, pića itd. Pritom, valja napomenuti kako se turooperatore ne smije poistovjećivati sa turističkim agencijama.

Turoperator je poduzetnik na veliko koji sam kreira proizvod i najčešće ga prodaje neizravno klijentima zbog čega snosi rizik gubitka novca ali i većeg profita, dok je turistička agencija posrednik na malo i ne snosi rizik od neprodaje proizvoda iz razloga što proizvod nije sama osmislila (prodaje tuđi proizvod za ugovorenu proviziju). Postoji niz definicija pojma turoperator različitih autora. Neke od njih su:

- „*Gospodarski subjekt koji objedinjavajući usluge različitih ponuđača kreira i organizira paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce te na toj osnovi kontinuirano ostvaruje glavni izvor svojih prihoda.*“²
- „*„Tour“ veletrgovci slažu putničke aranžmane koji obično ciljaju na tržište turističkih putnika. Ti aranžmani obično uključuju prijevoz i smještaj ali mogu uključivati i obroke, prijevoz na kopnu i zabavu. U stvaranju aranžmana tour veletrgovac ugovara sa zrakoplovnim tvrtkama i hotelima određeni broj sjedala i soba, dobivajući popust na količinu.*“³
- „*Turoperator je trgovac na veliko koji sastavlja odvojene elemente od kojih se sastoji jedna tura ili paket putovanje, kao što su prijevoz, zemaljske usluge te smještaj. Oni su stoga u mogućnosti da utječu na vrstu, cijenu i mjesto usluga koje osiguravaju turistima ili poslovnim ljudima.*“⁴

¹Čavlek, N., *Turoperator i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing, 1998., str. 50.

²Ibidem, str. 53.

³Kotler, P., Bowen, J.T., Makens., J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, MATE, 2010., str. 505.

⁴Antunac, I., *Turoperator i suvremeni turizam*, iz *Ugostiteljstvo Turizam*, Zagreb, 1991, broj 7/8

Prema navedenim definicijama može se zaključiti kako je turoperator trgovac koji u svojim paketima objedinjuje ponude više različitih nuditelja usluga. Te ponude uključuju smještajni kapacitet, prijevoz u destinaciju i natrag te aktivnosti unutar iste kako bi stvorio i prodao kompletan proizvod.

Pojava turoperatorskog poslovanja i općenito pojma turoperatorstvo može se objasniti tako što su se, nakon završetka Drugog svjetskog rata u Europi ekonomije država počele polako oporavljati. Krenule su promjene u načinu rada u gotovo svim industrijama. Primjerice, u koljevci putničkih agencija, Velikoj Britaniji, radni je tjedan skraćen na pet dana u tjednu dok je ranije trajao šest, a počele su rasti i plaće. Žene su počele zarađivati čime je povećan i raspoloživi budžet u domaćinstvima. Iz navedenih su razloga ljudi počeli imati više slobodnog vremena ali i više novčanih sredstava te se razvila želja za putovanjima. Nadalje, popularizacija avionskih putovanja koja se odvijala u isto doba je rezultirala pojavom prvih avionskih *charter* putovanja.

1.1. Pojavnost i povijesne uloge

Nadalje se iznosi kratki pregled razvoja turoperatorskog poslovanja od osnivanja prve turoperatorске poslovnice do današnjeg modernog turoperatorstva u dobu *World Wide Web-a*.

Turoperatorstvo se razvija od 1950. godine u Velikoj Britaniji pa se može reći kako je to tip suvremenog⁵ poslovanja u turizmu. Po završetku Drugog svjetskog rata, odvija se oporavak i ekspanzija europskih ekonomija. Pojedinci imaju više slobodnog vremena no ranije, a u manjoj mjeri i više novčanih sredstava. Automobili, vlakovi i brodovi već su bili popularna prijevozna sredstva, a sve češće se putuje i zrakoplovom. Polako se razvijaju zrakoplovne kompanije sve većeg smještajnog kapaciteta u zrakoplovima. Rezultat istog je osnivanje prvih *charter* kompanija 1970.-ih. *Charter* zrakoplovne kompanije nude letove nastale zahvaljujući suradnji avionskih kompanija i putničkih agencija. Letovi su uglavnom sezonskog karaktera, nešto lošije kvalitete

⁵ Termin „suvremenog“ se ovdje koristi pošto je turoperatorsko poslovanje nastalo u zadnjoj (trećoj) fazi razvoja turizma, za razliku od poslovanja putničkih agencija koje začinju cijeli razvoj.

usluga i rijeđe lete, no to nadoknađuju svojom nižom cijenom.⁶ Prvi *charter* let organizirala je „Thomas Cook and Son“ agencija,⁷ jedan od najpoznatijih turoperatora današnjice.

Nadalje, cijene karata prijevoznih sredstava opadaju čime su iste postale dostupnije široj javnosti. Popularizacijom turizma kroz putovanja i pakete koje su nudile putničke agencije pobuđena je želja za putovanjem pa je time osigurano postojanje triju osnovnih elemenata za razvoj turističkih putovanja (vrijeme, novac i želja). S rastom želje za putovanjem (rast potražnje) rastao je i broj destinacija, ali i smještajnih kapaciteta u postojećim destinacijama (rast ponude) stoga su istovremeno padale cijene. Može se reći kako se ostvario „začarani krug“ u kojem je turooperaterstvo doživjelo procvat.

Prema podacima Svjetske turističke organizacije, već 1985. godine turističkim je motivima svijetom putovalo više od 340 milijuna pojedinaca⁸. No, pravi rast i razvoj turizma a samim time i turoperaterskog poslovanja nastaje kasnije, nakon izuma *World Wide Web*-a 1989. godine. Prateći popularizaciju IT tehnologije, već deset godina kasnije, istim motivima svijetom je putovalo više od 520 milijuna pojedinaca, a 2005. godine ta je brojka narasla na gotovo 808 milijuna.⁹ Istovremeno je broj korisnika Interneta sa manje od 16 milijuna 1995. godine skočio na 817 milijuna 2005. godine. Treba uzeti u obzir da se danas preko 57% ukupnih rezervacija smještaja i kupnje paket-aranžmana turoperatora ostvaruje *on-line booking* sustavima, 47% turoperatora danas nudi trenutnu potvrdu rezervacije smještaja ukoliko je ista učinjena *on-line* te oko 82% turoperatora koristi platforme poput *TripAdvisor*a kako bi dobili povratnu informaciju svojih potrošača o kvaliteti pružene usluge. Što se turista tiče, 97% turista više vjeruje turoperatoru ili agenciji, ukoliko istu može pronaći na *webu*, te 88% turista vjeruje *on-line* preporukama jednako koliko i osobnim preporukama.¹⁰ Prema navedenom, jasna je povezanost popularizacije Interneta i prvenstveno turizma sa uspješnosti turoperaterskog

⁶ Slivar, I., Golja, T., *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 85

⁷ Čavlek, N., op. cit., str. 41

⁸ Pigram, J.J., Wahab, S., *Tourism, Development and Growth: The challenge of sustainability*, New York, 1997., str. 57

⁹ The World Bank, *International Tourism, Number of arrivals*, <http://data.worldbank.org/indicator/> (pristupljeno 27.5.2017.)

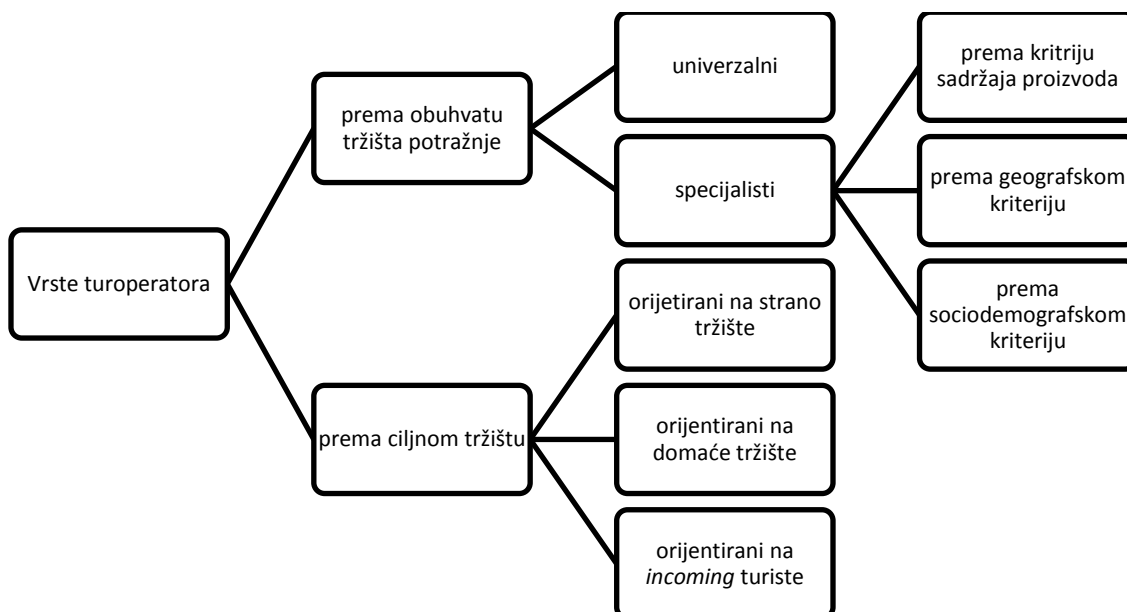
¹⁰ Rezdy, *Travel statistics for Tour Operators*, <https://www.rezdy.com/resource/travel-statistics-for-tour-operators/>, (pristupljeno 27. 5. 2017.)

poslovanja. Danas, malo je vjerovatno ako ne i nemoguće da će turoperator uspješno poslovati ukoliko mu poslovanje nije isprepleteno s Internetom pošto uspjeh turoperatora ovisi o njegovoj sposobnosti da prati trendove među potrošačima, a potrošačima je korištenje *weba* postalo neizbježan dio života.

1.2. Razvojne tipologije

Proporcionalno, s rastom broja turista raste i broj turoperatorskih paket-aranžmana koji nastoje zadovoljiti što veći spektar potrošačkih želja. Sa porastom konkurencije na globalnom tržištu i u želji da za isticanjem te rastom profita, turoperatoru su počeli svoje poslovanje orijetirati točno određenim skupinama turista među kojima je postojao potencijal, a dotad su bile zanemarene. Kao što je prikazano na Grafu 1, turooperatore se može dijeliti prema dva kriterija: prema obuhvatu tržišta potražnje (na univerzalne i specijaliste) i prema ciljnom tržištu (na turooperatore orijetirane na strano tržište, domaće tržište ili orijetirane na turiste koji dolaze u zemlju).

Graf 1. Kriteriji podjele turoperatora



Izvor: Čavlek, N., *Turoperator i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing, 1998., str. 112.

Iz navedene podjele u vidljivo je kako se prema obuhvatu tržišta potražnje turooperatore može podijeliti na one koji pokrivaju svako tržište i one koji se specijaliziraju za neke destinacije, za određeni tip odmora (aktivan, pasivan) ili za određenu dobnu skupinu. Ako turooperatore djelimo s obzirom na ciljano tržište, tada razlikujemo one koji stvaraju paket aranžmane vezane uz domaće tržište, uz strano tržište ili uz takozvane *incoming* turiste. U ovoj podjeli najčešći su turooperatori koji organiziraju putovanja domaćeg stanovništva u inozemstvo.¹¹ Ako se pritom radi o nekoj većoj udaljenosti između emitivnog i receptivnog tržišta, tada će i broj turista koji putuju individualnim putovanjima biti razmjerno manji od broja turista koji putuju u organiziranim grupama.¹²

Danas u svijetu posluje velik broj turoperatora, ali nisu nužno svi konkurenti. Razlog tome je različitost ciljanih skupina potrošača. Primjerice, turooperatori specijalizirani za potrošače koji traže aktivan odmor u nesaturiranoj destinaciji, poput planinara u Alpama, nisu konkurenti turooperatorima specijaliziranim za mlade potrošače koji žele pasivan odmor u nekoj poznatoj destinaciji, poput studenata na apolventskim putovanjima u Zakynthosu. S druge strane, turooperatori specijalizirani za različite destinacije mogu biti konkurencija ako su im iste ciljane skupine potrošača, što se može protumačiti temeljem usporedbe paket-aranžmana različitih turoperatora koji nude skijanje u istim zimskim mjesecima ali u drugim skijalištima.

1.3. Utjecaji na turističkom tržištu

Utjecaj turoperatora na tijekove turističkih tržišta prožima se utjecajima turističkih tržišta na turooperatore. Utjecaji se isprepliću jer postojanje turoperatora ovisi o njihovoj sposobnosti praćenja trendova u turističkoj potražnji. S druge strane, turistička ponuda se često oblikuje prema ponudi paket-aranžmana upravo turoperatora kao posljedica raširenosti poslovanja istih i njihovom broju na globalnom

¹¹ Čavlek, N., op. cit., str. 113.

¹² Čavlek, N., et al. *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 229

tržištu. Pritom, turooperatorsko poslovanje i turistički razvoj općenito prenose pozitivne i negativne posljedice na razvoj destinacije ali i obratno.¹³

Rezultati nedavnog istraživanja koje su u Hrvatskoj proveli Mandić, Mrnjavac i Kordić neizravno potvrđuju ulogu turoperatora u razvoju destinacije. Prema istraživanju, postoji snažna korelacija između razine turističke razvijenosti u destinaciji i broja turističkih dolazaka i noćenja u istoj.¹⁴ S obzirom da su turooperatori dionici u turizmu koji uvelike doprinose povećanju broja turističkih dolazaka, lako je dovesti u vezu razinu turističke razvijenosti u destinaciji i postojanje turooperatorskog poslovanja u istoj.

S jedne strane, turooperatori će uvijek osmišljavati samo one paket-aranžmane koji prate i/ili predvode trendove na turističkom tržištu potražnje jer temelj uspješnosti svakog paket-aranžmana jest upravo količina, tj. velik interes i potražnja za istim zbog profitabilnosti aranžmana za turoperatora. Dakle, ukoliko na tržištu potražnje u turizmu postoji rastući interes (potražnja) za određenom destinacijom, na turoperatorima je da prepoznaju potencijal te destinacije i stvore paket-aranžman kojeg će odabrati postojeći interesanti i koji će privući nove pojedince (turiste). Ukoliko turooperatori ne prepoznaju priliku ili ju odluče propustiti, taj će rastući interes ostati mali i neiskorišten. Ako ga ipak turooperatori prepoznaju i kreiraju odgovarajuće paket-aranžmane, potencijal interesa biti će iskorišten te će dio potražnje biti preusmjeren u nove tokove čime je potvrđeno i postojanje utjecaja turoperatora na turističku potražnju.

Za destinacije je u tim trenucima važno da pravilnom promocijom i brendiranjem među što širom populacijom usmjere pažnju turoperatora na sebe, osim ukoliko se planira razvoj tipova turizma koji ne prihvaćaju brzi rast turizma. U takvim situacijama neke destinacije mogu rješenje pronaći i u turoperatorima specijalistima koji dovode samo turiste iz pojedine tržišne niše. Time je u samom početku smanjen broj potencijalnih dolazaka što znači da je smanjen rizik od razvoja masovnog turizma, iako se i dalje radi o velikom broju turista.

¹³ Constantoglou, M.E., „Tourism Typologies for Coastal Areas and the use of GIS: The case of Greece“, na *Assosiation of American Geographers*, New Orleans, 2003, str. 2.

¹⁴ Mandić, A., Mrnjavac, Z., Kordić, L., „Tourism infrastructure, recreational facilities and tourism development“, *Tourism and Hospitality Management*, 2018, 24(1): 17.

1.4. Funkcije na turističkom tržištu

Stvaranjem dodane vrijednosti u poslovanju kroz primarno vertikalne integracije¹⁵ turoperator su razmjerno povećali opseg svog poslovanja čime se povećala i njihova moć na tržištu. Prilikom razmatranja posla kojim se turoperator bave, neupitno je postojanje obostrane uzročno-posljedične veze između ponude koju turoperator nude i trendova na potrošačkom tržištu. Utjecaj turooperatorskog poslovanja na turističkom tržištu dijeli se na 5 različitih funkcija:¹⁶ osmišljavanje turističkih paket-aranžmana, njihova promocija na tržištu, prodaja, zaštita turističkih potrošača i na poslijetku, koordiniranje i realizacija interesa koji se pojavljuju na tržištu potražnje. U nastavku se detaljnije obrađuje svaka funkcija.

1.4.1. Formiranje turističkih paket-aranžmana

U hrvatskom zakonodavstvu se prema članku 881. Zakona o obveznim odnosima kao dio Ugovora o organiziranju putovanja paket-aranžmanom smatra „*ona ponuda koja se sastoji od najmanje dvije usluge koje uključuju prijevoz, smještaj ili druge turističke usluge koje čine cjelinu i koje se pružaju u vremenu duljem od 24 sata ili uključuju jedno noćenje*“. Dakle, realizacijom ove funkcije na turističkom tržištu turoperator ostvaruju svoju osnovnu djelatnost time što spajaju različite proizvode i usluge u jednu cjelinu, pritom pazeći da niti jedan dio te cjeline ne moraju samostalno stvarati. Prema definiciji paket-aranžmana jasno se ističu prve dvije stavke koje se može smatrati dominantnima, dok se usluge koje se svrstava u „*druge turističke usluge*“ može smatrati komplementarnim uslugama u paketu.

Pozornost koju se pridaje odabiru dominantnih stavki paket-aranžmana vidljiva je i iz istraživanja provedenog u Kini nad turoperatorima i hotelima sa kojima oni surađuju, u kojem su utvrđene preferencije obiju strana prilikom pregovora o paket-aranžmanima. Dong, Ling i Guo su osmislili matematički model kojim su utvrdili kako turoperator prilikom odabira hotela, najčešće odabiru one velikih kapaciteta sa malim brojem individualnih gostiju jer im tada mogu ponuditi nisku veleprodajnu cijenu.

¹⁵ Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014., str. 134.

¹⁶ Čavlek, N., op. cit., str. 62.

Istovremeno, isti tip hotela će prije rezervirati veliki broj smještajnih jedinica za turooperatore od hotela sa visokim postotkom okupiranosti i stalnim gostima jer su njemu prihodi u većoj oscilaciji.¹⁷

U globaliziranim tržištima promjene na tržištu turističke potražnje su sve učestalije što turoperatorima znatno otežava posao formiranja uspješnih paket-aranžmana na duže periode pa se sve više pozornosti pridaje ovoj prvoj fazi. Sam proces se često dijeli na 10 različitih faza koje za svoj rezultat imaju formirani paket-aranžman i to su redom:¹⁸

1. Istraživanje tržišta (potencijalnih potrošača, potencijalnih ponuđača usluga i konkurencije);
2. Određivanje ciljnog (ili ciljnih) tržišta (domaće tržište i/ili inozemno tržište);
3. Odluka o sadržaju aranžmana;
4. Postavljanje preliminarne programa i gruba kalkulacija cijene aranžmana;
5. Izbor ponuđača usluga;
6. Pregovori i ugovaranje usluga s dobavljačima;
7. Kreiranje jezgre aranžmana;
8. Definiranje svih elemenata sadržaja aranžmana;
9. Određivanje prodajne cijene aranžmana i
10. Priprema i tiskanje kataloga aranžmana.

Proces se može grupirati i tako da ga se dijeli na fazu pripreme, odluke i kreacije pri čemu se u fazu pripreme ubraja istraživanje tržišta i određivanje ciljnih tržišta, u fazu odluke se ubraja donošenje odluke o sadržaju aranžmana te postavljanje preliminarne programa. U posljednju, treću fazu; fazu kreacije se ubraja ostalih pet faza, a to su: izbor ponuđača, pregovori i ugovaranje usluga, kreiranje jezgre aranžmana, definiranje svih elemenata sadržaja, odredba prodajne cijene te priprema i tisak kataloga aranžmana.

Svaka od navedenih faza je neizostavna za uspješnu realizaciju ove funkcije na turističkom tržištu. Važno je dobro istražiti trenutna i nedavna kretanja na tržištu analizirati ih kao i procijeniti buduće trendove. Na temelju analiza donosi se odluka o

¹⁷ Dong, Z., Ling, L., Guo, X., „Travel package modeling: Optimal bidding strategy of tour operator to cooperative hotels“, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2014, 19(12):1417-1440.

¹⁸ Čavlek, N., op. cit., str. 67

destinaciji pritom imajući na umu vrste raspoloživih prijevoznih sredstava i vrste smještaja. Vodi se računa o interesnim tržišnim segmentima, tj. odgovara li ponuda u odabranoj destinaciji dovoljno širokom spektru turista/potrošača da bi ovakav paket-aranžman bio uistinu i isplativ. Tržišni segment kojem se namjenjen neki paket-aranžman može biti manji ali i dalje isplativ ako se odabere takve potrošače koji su spremni platiti više za kvalitetnu ponudu. Ranije navedeno vodi turooperatore do sljedeće odluke: cijena ili kvaliteta. Turooperatori moraju donijeti odluku žele li nuditi paket-aranžmane visokokvalitetnih segmenata po većoj cijeni (što u pravilu privuče manji broj potrošača/turista) ili žele preferirati paket-aranžmane nižih cijena kako bi se približili većem broju potrošača pritom spuštajući razinu kvalitete u ponudi (jer moraju biti profitabilni).¹⁹ Ulaskom u fazu kreacije paket-aranžmana tako turooperatori donose odluke o jezgri i pratećim elementima aranžmana. Kada se donosi odluka o cijeni, važno je uzeti u obzir trendove ponude, potražnje, svoju konkurenciju i sam status proizvoda koji su turooperatori odabrali. Veliki, globalni turooperatori koji osim horizontalnih, sadrže i vertikalne integracije uvijek pritom zadržavaju mogućnost korekcije cijena nakon izlaska paket-aranžmana na tržište. Po završetku određivanja cijene, turooperatori su spremni paket-aranžman predstaviti turističkom tržištu.

1.4.2. Čimbenici unaprijeđenja promocije

Čimbenici koji utječu na uspješnost promocije paket-aranžmana na tržištu su: odabrani način promocije paket-aranžmana, odabrani kanali distribucije, visina uložених sredstava, položaj na tržištu koji ima sam turooperator kao i njegovi dosadašnji paketi te vremenski period kojim se raspolaže za prodaju. Važno je uzeti sve elemente u obzir prilikom formiranja ove kompleksne funkcije turoperatora kako bi distribucija bila što uspješnija.²⁰ Otežavajuće okolnosti kojima se promotori paket-aranžmana suočavaju su: izrazita dinamičnost tržišta, nemogućnost skladištenja aranžmana kao i nemogućnost isprobavanja proizvoda prije donošenja odluke o kupnji. Još jedna nepovoljna okolnost koja se pojavljuje je dislociranost tržišta turističke ponude i tržišta turističke potražnje.

¹⁹ Lickorish, L.J., Jenkic, C.L., *Uvod u turizam*, Split, Ekonkon, 2006., str. 83.

²⁰ Čavlek, N., et al., op.cit. str. 221.

Prilikom oblikovanja promocije u obzir se uzima: količina novčanih sredstava kojim se raspolaže, ciljani tržišni segment, veličina tržišta na kojem se promocija odvija, sociodemografske karakteristike potencijalnih potrošača i ostale ranije navedene stavke. Kakav god promocijski *mix* na kraju bio, važno je da je osmišljen tako da se ostavlja maksimalan prostor za promjene nastale uslijed varijabilnosti interesa turističkih potrošača. Može se reći da je važno da promocijski *mix* bude elastičan.

Prije drastičnog uspona popularnosti *World Wide Web*-a i razvoja IT tehnologije, važan dio promocije paket-aranžmana bili su katalozi u koje se ulagao najveći trud kao glavni izvor informacija kako za prodavače paket-aranžmana, tako i za potrošače/turiste. Iako su i dalje prisutni na tržištu, danas njihovu važnost preuzima cijeli spektar aplikacija, *on-line* platformi za rezervaciju i informiranje te vlastite *web* stranice samih turoperatora²¹ Iste su šire dostupne i zahtijevaju ulaganje manje količine novčanih sredstava i truda za kreiranje a olakšavaju proces širenja informacija o novostima i promjenama.²²

Nadalje se pojašnjavaju utjecaji na prodajne aktivnosti.

1.4.3. Utjecaji na prodajne aktivnosti

Na turističkom tržištu djeluju drukčiji uvjeti od onih na ostalim tržištima roba i usluga zbog dislociranosti tržišta ponude i potražnje, visoke razine dinamičnosti oba tržišta, činjenice kako je turistički proizvod djelomično stvoren od usluga (što onemogućuje isprobavanje prije kupnje), vremenske komponente i nemogućnosti skladištenja proizvoda. Zbog ovih modifikacija tržišta teže je ostvariti prodaju turističkog paket-aranžmana u usporedbi prodaje s bilo kojim proizvodom široke potrošnje.

U prvom koraku prodaje turoperator se odlučuju za tip distribucije: izravnu distribuciju (vlastitu prodaju) ili neizravnu distribuciju (prodaju putem posrednika). Zatim se paket-aranžmane distribuira na prodajna mjesta; do prodavača, što se postiže objavljivanjem ponuda na internetskim platformama, dostavom paketa u putničke agencije i formiranjem letaka kako bi ponuda došla do što većeg broja ljudi.

²¹ Gržinić, J., Bevanda, V., „Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora“, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014., str. 57.

²² Dahiya, K.S., Batra, D.K., „Travel industry selecting between online and offline mode“, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2016, 6(9):694-701.

Pritom, odabrani kanali prodaje nose velik dio odgovornosti hoće li prodaja biti više ili manje uspješna.

Tip promocije i distribucije prema potrošačima koji treba razmotriti svakako su sajmovi, bili oni specijalizirani unutar destinacije ili na emitivnim tržištima o samoj destinaciji. Što je sajam većeg obima, to je važniji za destinaciju u kojoj se odvija, tim više ako se radi o međunarodnom sajmu. Na međunarodnim sajmovima nije dozvoljeno prodavati proizvode za vrijeme trajanja manifestacije ali je tržište na koje izlagači dopiru puno veće od tržišta nekog manjeg sajma.²³ Hrvatska turistička zajednica svake godine organizira nekoliko sajmova na kojima se hrvatski izlagači mogu predstaviti u inozemnim tržištima, pa tako, u 2018. godini HTZ organizira 23 sajma diljem svijeta, najviše u Njemačkoj i Austriji kao svojim najvećim emitivnim tržištima čiji se udio dolazaka nastoji održavati.²⁴ S druge strane, neki od najpoznatijih sajmova koji se održavaju u Hrvatskoj su: *ICE – Internacional Charter Expo* (Zagreb) – nautički turizam, *Interstas* (Solin) – međunarodna smotra turizma, krajobraza i filma, *Rijeka Nautic Show* (Rijeka) – nautički turizam, *Đakovački vezovi* (Đakovo) – međunarodna smotra folklor, svečana povorka, likovne izložbe i gastrofest, *Croatia Boat Show* (Split) – međunarodni nautički sajam te *Place2go* (Zagreb) – međunarodni sajam turizma.²⁵ Pored navedenih, na godišnjoj se razini u Hrvatskoj održava niz drugih sajmova manjeg obujma.

1.4.4. Zaštita turističkih potrošača

U razdoblju razvoja turoperatorskog poslovanja i rasta konkurencije, pojavila se potreba za zaštitom turističkih potrošača. Naime, sa željom da se ostvari što veći profit i da se privuče što više potrošača, neki su turoperator počeli nuditi turističke paket-aranžmane po cijenama ispod točke isplativosti. Dakle, u tržišnoj su „utakmici“ cijene pojedinih proizvoda počele padati u toj mjeri da je počela opadati i njihova kvaliteta. U suprotnom bi i turoperator i pružatelj usluge bili na gubitku. Takvo je

²³ Hrvatska obrtnička komora, *Vodič za uspješan nastup na sajmovima*, Zagreb, Hrvatska obrtnička komora, 2014., str. 27

²⁴ Hrvatska turistička zajednica, *Sajmovi 2018 – info i cijene*, <https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadjanja/sajmovi/sajmovi-2018/sajmovi-2018-info-i-cijene>, (pristupljeno 26.06.2018.)

²⁵ SAJMOVI Specijalizirani portal o sajmovima, Kalendar sajmova, <http://www.sajmovi.eu/hr/kalendar-sajmova>, (pristupljeno 26.06.2018.)

ponašanje turoperatora rezultiralo povredom turističkih potrošača, jer im predodčen proizvod nije ispunio a kamoli nadmašio očekivanja koja su im oblikovali turooperatori prilikom prodaje paket-aranžmana.

Stoga, u nastojanju da se zaštiti turističke potrošače od loših praksi, nekvalitetnih proizvoda i razočarenja uslijed loše provedenog godišnjeg odmora osmišljeni su razni zakoni koji vrijede na nacionalnim ili međunarodnim razinama. Osmišljeni su i kako bi se kvalitetne, etične turooperatore zaštilo od neetične konkurencije. Primjerice, 1967. su godine u Velikoj Britaniji turooperatori osnovali grupu „*Tour Operators Study Group*“ sa ciljem da se formira opća pravila ponašanja²⁶ među turooperatorima kao dodatne smjernice uz zakonski okvir. Važan dokument jest i „*Frankfurter-Tabelle*“, opsežna tablica koju je sastavio njemački sud kako bi standardizirao visinu iznosa naknada koje su turooperatori dužni platiti oštećenim turističkim potrošačima. Mnoge su države primjenile Frankfurtsku tabelu²⁷ kao temelj za sastavljanje vlastite.

Prema odredbama Europske Unije, od 1. srpnja 2018. godine na snagu stupa novi zakon pod nazivom *Direktiva o putovanjima u paket-aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima*²⁸ koji je nastao sa ciljem da se nadopuni i poboljša dosadašnja zakonska direktiva uslijed novih tipova kupnje paket-aranžmana (uglavnom se odnosi na popularizirano Internet poslovanje). Direktiva je nastala na temelju prijedloga iz 2013. godine, a usvojena je 2015.

1.4.5. Koordinator i realizator interesa ponuđača i potrošača

Ova funkcija ističe važnost postojanja turoperatora za obje strane turističkog tržišta. Ipak turooperatori imaju ulogu koordinatora i realizatora interesa ponuđača na tržištu turističke ponude i istovremeno ulogu koordinatora i realizatora interesa korisnika turističkog proizvoda sa tržišta turističke potražnje.²⁹

²⁶ Dokument „*Code of Conduct*“ se odnosi na sve članove ABTA-e (*Association of British Travel Agents*) te ima određene vrlo stroge sankcije za kršenje koda.

²⁷ Moguće je vidjeti primjer na http://www.turistplus.hr/hr/frankfurtske_tablice/108/ (pristupljeno 28.07.2018.)

²⁸ Direktiva EU 2015/2302, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2302&from=EN> (pristupljeno 13.04.2018.)

²⁹ Čavlek, N., op. cit., str. 107.

Kao koordinatori i realizatori interesa ponuđača na turističkom tržištu, turoperator moraju prilikom kreiranja paket-aranžmana uzimati u obzir mogućnosti tj ograničenja koja imaju ponuđači (bilo to u smislu visine kvalitete ili cijene koju mogu ponuditi ili u smislu popratnih sadržaja koji prate glavni proizvod). S druge strane, kao koordinatori i realizatori interesa korisnika turističkog proizvoda, turoperator savjesno kreiraju samo one paket-aranžmane koji će zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja potrošača jer su oni razlog zbog kojih turoperator posluju. Sagledavanjem ove dvojake uloge turoperatora u kojoj oni zastupaju suprotne strane, postaje jasno kako su turoperator u osjetljivom položaju. Po završetku konzumacije kupljenog paket-aranžmana turoperator može obilježiti paket-aranžman kao uspješan samo ako su obje strane bile zadovoljene i ako su tijekom procesa poštivane sve zakonske odredbe nacionalnih i međunarodnih razina.

2. Utjecaj turoperatora na razvoj destinacija

Destinacija ne mora nužno biti cilj samo turističkog putovanja, već je to pojam puno šire upotrebe zbog čega se u literaturi vezanoj uz turizam prilikom doticanja ovog pojma najčešće govori o tzv. turističkoj destinaciji. Turističku destinaciju³⁰ se može definirati kao „*turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe*“.³¹ Prema navedenoj definiciji jasno je kako za destinaciju nije važna njena veličina niti politička granica već isključivo njezina sposobnost da bude privlačna turistima i da zadovoljava njihove potrebe.

Razmatrajući razvoj turizma kroz povijest, turistička se destinacija ranije nazivala turističkim mjestom, turističkim kompleksom, rivijerom, turističkim središtem i turističkom regijom. Turistička mjesta imaju točno određene granice i postoje neovisno o turistima jer su to zapravo mjesta u kojima ljudi žive i rade nevezano uz turizam. Dolaskom većeg broja ljudi i pojavom potrebe da se izgrade novi kapaciteti za turiste uz postojeća turistička mjesta nastaju turistički kompleksi. Spajanjem ovih turističkih mjesta sa obližnjim kompleksima, dodatnim sadržajima i kapacitetima duž obale nastaju rivijere. Daljnjim razvitkom rivijera lokacije počinju kreirati sadržaje privlačne i dostupne i turistima okolnih obližnjih mjesta. Tada se rivijere počinje smatrati turističkim središtima. Termin turističke zone ili regije se počelo koristiti kao pojam koji određuje lokacije istih karakteristika i sadržaja kao turistička središta, no regije se ipak odnose na širi geografski prostor. Danas prihvaćeni pojam turističke destinacije zapravo pod svojim okriljem sadržava sve te pojmove te se smatra najboljim odgovorom na kompleksne potrebe turističkog tržišta. Međutim, pošto se u ovom radu destinacije sagledava samo iz turističkih aspekata, autorica nadalje govoreći o *turističkim destinacijama*, iste naziva jednostavno destinacijama.

³⁰ Etimološki gledano, destinacija potječe iz latinske riječi *destinatio*, -is, te definira točku u koju se putuje, cilj, odredište. Pojam je i danas vrlo raširen u jezicima uglavnom anglosaksonskog podrijetla; eng. *destination*, tal. *destinazione*, špa. *destino* i fra. *destination*.

³¹ Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2008., str. 59.

2.1. Transformativne uloge suvremenog turizma

Turizam se kroz povijest uvelike promjenio, bolje rečeno razvio, te je nepobitna činjenica da postoje opsežne posljedice djelovanja turizma na okolinu, posebice posljedice razvoja masovnog tipa turizma. Radi se o najbrže rastućoj industriji u svijetu, pa kao kod svake druge industrije, ima i pozitivnih i negativnih posljedica.

Proučavanjem turizma i njegovog utjecaja na okolinu u ranijim radovima često se naglasak daje na one negativne posljedice, ponekad se i jedino njih spominje što stvara utisak kako doista turizam kao industrija nije nikako poželjan. Neki od problema koje se učestalo ističe su: ekološka neravnoteža, povećanje razine kriminala, prostitucija, komercijalizacija kulture i kulturne baštine, degradacija prirode i sl.³²

S druge strane, zbog iznimno brzog rasta i razvoja turizma, u politici se i ekonomiji na turizam gleda kao vrlo pozitivnu pojavu zbog velike količine sredstava koje ta industrija prelijeva u receptivna tržišta (što također nije realno sagledavanje situacije). Danas se turizam nastoji sagledati sa što više aspekata jer je to uistinu kompleksan fenomen čije se pozitivne i negativne posljedice konstantno isprepliću.³³ Prema tipu učinaka tj. posljedica koje turizam uzrokuje, može ih se dijeliti na ekonomske, društveno-kulturne i environmentalističke.

Dalje u tekstu su detaljnije prikazane posljedice turističkih aktivnosti u destinacijama.

³² Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Zagreb, Školska knjiga, 1987., str. 82.

³³ Lickorish, L.J., Jenkic, C.L., op. cit., str. 284.

Tablica 1. Posljedice djelovanja turizma u destinacijama

Pozitivne	Negativne
Ekonomске	
• priljev novčanih sredstava • otvaranje novih radnih mjesta • regionalni razvoj • nove mogućnosti za uspjeh novih poduzetnika	• porast troškova života • sezonalnost • ovisnost cijelog gospodarstva o jednom sektoru • ovisnost o stabilnosti nekoliko emitivnih gospodarstava
Društveno-kulturne	
• širenje socijabilnosti domicilnog stanovništva • razvoj kulture i ideja dom. stanovništva • očuvanje starih običaja kroz tur. ponudu • smanjenje društvene napetosti	• usvajanje negativnih navika ponašanja turista • migracije u urbana područja zbog veće razvijenosti • gubitak autentičnosti kulture uslijed mješanja kulture sa kulturama novih stanovnika i turista • porast kriminala
Okolišne	
• restauracija povijesnih atrakcija • valorizacija prirodnih i izgrađenih atrakcija i veća želja/potreba za očuvanjem • zaštita prirodnih resursa stvaranjem nacionalnih parkova i ostalih oblika zaštite	• smanjenje kvalitete zemlje, vode i zraka uslijed porasta razine zagađenosti • povećanje količine proizvedenog otpada • povećanje potrebe zaštite osjetljivih atrakcija

Izvor: vlastita izrada prema Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2008., str 17.-25.

Popularizacijom masovnog turizma u drugoj polovici 20. stoljeća pojedine su destinacije pronašle svoju priliku za razvoj i povećanje broja radnih mjesta. Za mala mjesta bez većih mogućnosti razvoja, turizam je predstavljao, a predstavlja i danas, veliku priliku. Interes turoperatora za destinaciju koja se još „probija“ na turističkom tržištu je uvijek poželjan jer označava siguran priljev sredstava koji omogućuju daljnji razvoj.³⁴ Osim toga, turoperatora nisu zainteresirani za manje atraktivne lokacije, oni uvijek anticipiraju ili barem u stopu prate trendove stoga njihov interes za neko

³⁴ Humra, H., Türksöy, N., Inan, Ç., „The Role of Tourism Activities in Rural Development“, na IBANESS Conference Series, Prilep, 2016, str. 5.

mjesto svakako znači i potvrdu atraktivnosti tog mjesta te buduće povećanje broja turističkih dolazaka.

Nekontroliranom izgradnjom kompleksa, bez izgradnje popratne infrastrukture i bez plana razvoja dosad su neka mala mjesta uistinu doživjela puninu negativnih posljedica masovnog turizma kakve su opisane u Tablici 1. Takve se destinacije danas suočavaju sa problemima manjkave infrastrukture, prenapučenosti, gubitka autentičnosti prostora i kulture uslijed prevelike izgradnje i saturacije, porastom kriminala i sl. Učeći na greškama drugih destinacija i s nastojanjima da se maksimizira pozitivne posljedice minimizacijom negativnih, razvijenija mjesta su počela kontrolirati razvoj svog turizma kreiranjem strategija razvoja turizma i sličnih akata. Na taj se način želi kontrolirati i poslovanje turoperatora u destinaciji.

Istodobno, među turistima postoji osjetno smanjenje interesa za putovanja u formi klasičnog masovnog turizma (dakle u grupama, s posjetama samo najpoznatijim lokacijama tj. atrakcijama uz noćenje u *resortima*) i razvio se interes za novim tipovima putovanja zbog želje za pravim, autentičnim doživljajem destinacija. Time počinje razvoj selektivnih oblika turizma, koje u početku turoperatora nisu uključivali u svoje poslovanje jer su karakteristike takvih oblika turizma bile upravo suprotnost dotadašnjim paket-aranžmana turoperatora. Selektivni oblici turizma, kao antiteza masovnom turizmu kojeg su dotad predstavljali turoperatora, su *putovanja čiji je primarni razlog ili cilj ostvarenje nekog posebnog interesa i užitak u istom, a to može biti hobi, fizička aktivnost, određena tema ili vrsta destinacije, tj. atrakcije*³⁵ što je teško ostvariti ukoliko takvo putovanje organizira agencija koja je dotad uspjeh temeljila na masovnosti putnika. U slučaju selektivnih oblika turizma, destinacije nisu primorane na prebrzi rast i prenapučenost uslijed masovnih dolazaka kojima bi se destinacija trebala prilagođavati.³⁶ Dakle, destinacija se svakako razvija no ne prebrzo, već prihvaća onoliko turista koliko ima kapaciteta čime se minimalizira jedan od glavnih negativnih utjecaja masovnog turizma. Danas se nastoji provoditi i živjeti koncept održivog turizma prema kojem se nastoji zadovoljiti sve potrebe turista i domicilnog stanovništva ne dovodeći u opasnost niti jedan uključeni aspekt destinacije, prilikom čega se treba očuvati okoliš i resurse za buduće naraštaje.

³⁵ Rabotić, B., *Selektivni oblici turizma*, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2013., str. 19.

³⁶ Jadrešić, V., *Janusovo lice turizma: Od masovnog do selektivno-održivog turizma*, Zagreb, Plejada, 2010., str. 161.

Održivi turizam je vrlo važan i za turooperatore zbog uspješnosti poslovanja jer će između dvije destinacije, danas biti puno atraktivnija ona koja svoj rast i razvoj temelji na održivom razvoju.³⁷

Nadalje, način života se krajem 20. stoljeća počinje drastičnije mijenjati; užurbani način života rezultira velikim razinama stresa na dnevnoj bazi, a više nema ni mogućnosti za odlazak iz posla/od kuće na duži period što je turooperatore dovelo do novih zapreka. Ove su promjene rezultirale padom potražnje za paket-aranžmanima dužeg trajanja (poput putovanja u trajanju 3 tjedna) pa je trebalo osmisлити novi tip paket-aranžmana koji će privući dovoljno veliki broj pojedinaca unatoč činjenici što raspolažu sa manjom količinom slobodnog vremena koje mogu ili žele provesti na putu. Tako su nastali prvi *city break* paket-aranžmani. Radi se o putovanjima kratkog vremenskog perioda, do nekoliko dana te putovanje uključuje samo tu destinaciju u koju se putuje (najčešće se radi o nekoj metropoli), bez usputnih lokacija. Takva su putovanja ubrzo postala najčešći oblik putovanja današnjice jer su se pokazala najekonomičijima i jednostavnima za realizaciju.³⁸ Danas turooperatori većinu svojih paket-aranžmana oblikuju prema karakteristikama *city break* putovanja.

Osim što trebaju biti kraćeg vremenskog obima, putovanja danas trebaju biti visoke kvalitete i organizacija samog putovanja treba biti što bolje pripremljena kako bi tzv. „novi potrošači“ bili zadovoljni. Govoreći o „novim potrošačima“, govori se o novom tipu današnjih turista koji ne žele putovati iz ranijeg trenda „i ja sam bio/la tamo“. Radi se o turistima koji putuju radi sebe samih, stoga im je važno doživjeti destinaciju u koju putuju u njenom pravom svijetlu. Ti su potrošači u pravilu obrazovaniji, naklonjeni su ekološki osvještenim i održivim destinacijama, važna im je kvaliteta i maksimizacija vremena. Jedna od karakteristika „novih potrošača“ jest i želja za lako dostižnim i brzim informiranjem, stoga je informiranje o paket-aranžmanima i njihova prodaja putem interneta bio logičan korak za turooperatore. Postoji niz raznih platformi na kojima turooperatori, osim na svojim internet stranicama, prodaju svoje paket-aranžmane, često i kroz *affiliate* programe, čime si omogućuju doseg do većeg broja potencijalnih klijenata uz uštedu na stvaranju letaka i kataloga. Kada potrošači (turisti) ostvare rezervaciju putem interneta (GDS sustavima), često im je omogućena

³⁷ Kunst, I., *Turizam i prostor – teorija i praksa održivog razvoja*, Zagreb, Institut za turizam, 2002., str. 90

³⁸ Dunne, G., Flanagan, S., Buckley, J., „Towards a decision making model for city break travel“, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2011., 5(2):158-172

i trenutna potvrda rezervacije te imaju manje provizije prilikom plaćanja što su dodatni razlozi zašto potrošači preferiraju internet. Te preferencije potrošača turoperatoru mogu iskoristiti kako bi dobili *feedback*, tj. povratne informacije od potrošača po završetku konzumacije paket-aranžmana. Nerijetko u tu svrhu turoperatoru koriste i platforme koje su osmišljene primarno za skupljanje povratnih informacija od potrošača, poput *TripAdvisora*.

2.2. Paradigme održivosti i turooperatorske inicijative

Na prvi se pogled možda čini kako je danas u destinaciji teško kreirati dugoročne održive planove razvoja uglavnom zbog nepredvidljivosti kretanja turističkog tržišta, no stvarno je stanje bitno drukčije. Nameću se pitanja poput: je li moguće osmisliti takve planove održivog razvoja koji su dovoljno fleksibilni da se prilagođavaju promjenama u turističkim kretanjima i preferencijama potrošača? Mogu li ti planovi istovremeno biti dovoljno kvalitetni da služe svojoj svrsi razvoja destinacije za koju se osmišljavaju? Postoji li tip turizma koji omogućuje destinaciji da bude dugoročno održiva? Odgovori su zapravo jednostavni; da, moguće je i da, postoji više tipova.

Osim što destinacije mogu samostalno kreirati planove i programe, postoje i organizacije koje se bave promocijom održivog razvoja i njegovom implementacijom u svaki segment, bilo u destinacije ili u turooperatorsko poslovanje. S ciljem zaustavljanja lažnog marketinga i netočne primjene pojma održivosti, 2010. godine je osnovano vijeće *Global Sustainable Tourism Council* (GTSC).³⁹ GTSC danas ubraja značajan broj članova i partnera, i vodi brigu o provođenju održivosti u turističkoj industriji. Temeljna zadaća vijeća je dodjeljivanje certifikata o poštivanju tzv. *GTSC Criteria* i osiguravanje da se utvrđeni standardi nastave poštivati. Za destinacije se odnose standardi utvrđeni kroz *Destination Criteria*, dok standardi održivosti koje trebaju slijediti ponajprije turoperatoru i turističke agencije određeni su *Industry Criteria*. Ovi certifikati (kao ni članstvo u GTSC-u) nisu obvezni za destinacije ni za dionike turističke industrije, no svakako čine korak naprijed ka standardizaciji održivosti i promicanje ekološke svijesti među proizvođačima i potrošačima na turističkom tržištu.

³⁹ Global Sustainable Tourism Council: <https://www.gstcouncil.org/about/about-us/> , (pristupljeno 20.05.2018.)

Integracija održivosti u poslovanje popularna je inicijativa u turooperatorskom poslovanju. Konkurentnost na tržištu je velika, te je uz nekolicinu renomiranih turooperatorskih agencija (poput TUI-a, Thomas Cook-a, SAGA-e i Club Mediteranée) teško pridobiti naklonost potrošača zbog čega turooperatori moraju biti inovativni i spremni na promjene. Vodeći turooperatori na tržištu često postaju anticipatori promjena sa ciljem zadržavanja svog položaja. Da bi to ostvarili, potrebno im je vrlo dobro poznavanje tržišta. Pravovremenim pripremama za buduće, očekivane trendove na tržištu vodeći turooperatori poput TUI grupacije u svijetu i UNILINE-a u Hrvatskoj, učvršćuju svoj položaj te brane tržišni udio.

Turooperatori različitim inicijativama nastoje zadržati ili pobošljati svoj položaj na tržištu. Tu se ubrajaju inicijative poput:

- uvođenje koncepta održivosti u svoje poslovanje kroz održivu politiku i upravljački sustav lanca distribucije, kroz podršku dobavljačima i uvođenje politike održivosti u ugovore sa istim dobavljačima;⁴⁰
- povećanje kvalitete finalnih proizvoda kroz ulaganje u kadrove;
- omogućavanje kreiranja *tailor-made* paket-aranžmana;

Druge dvije inicijative analiziraju se detaljnije u narednom tekstu.

2.2.1. Ulaganje u kadrove i specifične kompetencije

Kako bi danas turooperatori uspješno preuzeli ili održavali vodeće pozicije na tržištu, važno je prepoznati prilike i realizirati kvalitetne razvojne inicijative. Trebaju biti spremni na preuzimanje rizika i dodatno ulaganje kako bi osmišljene inicijative bile optimalno realizirane. Isto tako, treba voditi računa o financijskom kapitalu, ali i nuditi ekspertize.

Uloga djelatnika u turooperatorskom poslovanju je ključna za uspješno poslovanje. Za početak, zato što je turizam tržište na kojem prevladavaju usluge nad dobrima pa o djelatnicima u turizmu ovisi doživljaj koji će turisti stvoriti. Djelatnici utječu na kvalitetu prezentacije paket-aranžmana, na interese kupaca (tj. turista) a samim time i na

⁴⁰ Gržinić, J., Bevanda, V., op.cit. str. 58.

profitabilnost aranžmana. Retrogradno gledano, prije te same konzumacije i prodaje paket-aranžmana, iste treba kreirati, što rade zaposlenici turoperatorskih kompanija nakon istraživanja, analize i predviđanja daljnjih kretanja trendova na tržištu. Može se zaključiti da uspješnost poslovanja turoperatora djelomično ovisi i o razini kvalifikacija djelatnika, točnije, integriranom djelovanju kadrova u turooperatorskoj kompaniji. Ukoliko turoperator želi ulagati u razvoj, najbolje je ulagati u kadrove kroz cijelu organizaciju. Poželjno je da djelatnici takvih kompanija imaju sveučilišne ili stručne diplome u području menadžmenta događaja i menadžmenta destinacija.⁴¹ Važno je posjedovati što bolje komunikacijske vještine te poznavati osnove psihologije i sociologije. Što su djelatnici stručniji u humanističkim područjima, to je vjerojatnost uspjeha paket-aranžmana koje kreiraju veća. Samim time je veća i vjerojatnost za ostvarenje velikog profita i probijanje na tržištu za turooperatore.⁴²

Tako se razvojne inicijative turoperatora može pronaći u njihovim projektima edukacije djelatnika, usavršavanja znanja i vještine te kontinuirani napredak.

2.2.2. Dostava proizvoda prema zahtjevima klijenata

Vrlo uspješan tip diverzifikacije na tržištu danas, te veliki „iskorak“ pred konkurencijom učinili su turooperatori koji su prvi u svoje poslovanje uveli tzv. *tailor-made* paket-aranžmane. Nakon popularizacije selektivnih oblika turizma i promjene stila života ljudi, u vidu povećanja užurbanosti i smanjenja raspoloživog slobodnog vremena, turooperatori su bili primorani pronaći način opstanka na tržištu. Potencijalno rješenje je pronađeno u koordiniranom djelovanju, tj. suradnji potrošača (turista) i djelatnika u kreaciji paket-aranžmana (na primjer ponudom neobaveznih tj. fakultativnih opcija u paket-aranžmanima).

S povećanjem broja ljudi koji redovito putuju, povećanjem životnog standarda i same turističke ponude, potrošači (ili turisti) su postali još zahtjevniji i sve češće nezadovoljni. Taj pritisak su vodeći turooperatori prepoznali što je rezultiralo ponudom prvih *tailor-made* aranžmana.

⁴¹ Gereffi, G., et al. *Metting the Upgrading Challenge: Dynamic Workforces for Diversified Economies*, Durham, Duke University, 2011., str. 283.

⁴² Bartoluci, M., op. cit., str. 343.

Na tržište 2016. godine globalni turoperator TUI službeno uvodi novi tip paket-aranžmana; samostalno kreiranje uz pomoć alata i/ili djelatnika koji ih vode kroz proces. Prema riječima direktora digitalnog marketinga u TUI grupaciji, Dirk Föstea: „On-line kupci ne žele standardnu, spremnu-za-prodaju web-stranicu kojoj imaju svi ostali pristup, oni žele personalizirano iskustvo sa sadržajem i ponudom kreiranom tako da odgovara samo njihovim potrebama.”⁴³ Tailor-made aranžmani su nastali u suradnji TUI-a i *bd4travel.com*⁴⁴ kompanija.

Ovakve, te slične inicijative, omogućuju turistima da dožive vrhunsko iskustvo za vrijeme svojih putovanja što i jest krajnji cilj turoperatora, jer zadovoljni potrošači osiguravaju daljnje ostvarivanje profita. Prema dosadašnjem razvoju tržišta može se zaključiti kako će u budućnosti preferencije potrošača, kao i njihova očekivanja, samo rasti, zbog čega će ovakve inicijative postati neophodni alati za uspješno poslovanje turoperatora i turističkih agencija na globalnom tržištu.

2.3. Utjecaj posrednika na lokalnu kulturu i ambijentalnost

Dojam lokalne ambijentalnosti čini mnoštvo unificiranih segmenata koji upotpunjuju autentični doživljaj destinacije za turista. Ambijent destinacije tako sačinjavaju svi elementi njezine tradicije (stari zanati, običaji, sajmovi, općeprihvaćene društvene norme i stavovi te uvjerenja). Osim toga, sačinjavaju ju povezanost sa poviješću, arhitektura i hortikultura, osjećaj sigurnosti i dobrodošlice u destinaciji, broj zabavnih događanja koji se odvijaju i stil života domicilnog stanovništva. Važan je i odnos koji domicilno stanovništvo uspostavlja sa turistima, pri čemu uvijek ima varijacija na standardno ponašanje uslijed različitosti karaktera i osobnosti.

Ovisno o veličini i razvijenosti destinacije, broj turista koji se priljeva u destinaciju varira. Gotovo kao pravilo, u onim manjim destinacijama u razvoju domicilno je

⁴³ Službena objava TUI.com grupe: *TUI.com invests in personalisation, 2016.*, <https://bd4travel.com/tui-com-invests-in-personalisation-travel-portal-creates-tailor-made-offers-using-bd4travel-technology/>, (pristupljeno 08.07.2018.)

⁴⁴ *bd4travel.com* funkcionira tako što sakuplja podatke o interesima svakog anonimnog „posjetioca“ web-stranice npr. TUI-a i stvara profil za istoga. Prateći povijest i svaki klik tog „posjetioca“ na stranicama TUI-a, kompanija *bd4travel.com* upotpunjava svoja znanja o interesima i željama „posjetioca“. Takve informacije TUI kasnije koristi kako bi mogao istom „posjetiocu“ ponuditi samo iste ili slične ponude onima koje je već tražio.

stanovništvo spremnije za interakciju sa turistima i ulaže se veći trud za prenošenje doživljaja nego što je slučaj u velikim razvijenim destinacijama.

Uloga turističkih agencija i turoperatora je s jedne strane negativna jer pospješuju dolazak sve većeg broja turista u destinaciju čime negativno utječu na izvornu ambijentalnost destinacije. Ako je riječ o nekom malom mjestu, nekoliko tisuća turističkih dolazaka na tjednoj bazi neminovno će promijeniti stil života domicilnog stanovništva. Primjer se može pronaći u Meksičkom gradu Cancún (Prilog 1) koji je u kratkom roku postao meka masovnog oblika turističkih putovanja. Uslijed istog, doživio je saturaciju turizma te se sve češće spominje u kontekstu destinacije koju treba zaobići ako turist nije spreman na iznimne gužve. Također, došlo do pojave negativnih eksternalija u smislu kriminala i zasićenja destinacije. Iz navedenih je razloga turizam skupina veće platežne moći u ovoj destinaciji gotovo potpuno isčeznuo. Destinacija koju mnoge agencije i *blogeri* navode kao „novi Cancún“ za turiste veće platežne moći je drugi meksički grad Tulum (Prilog 2). Radi se o malom mjestu koje obiluje jedinstvenim ambijentom i iskonskom prirodom.⁴⁵ Još jedna destinacija u usponu jedinstvene ambijentalnosti je estonski grad Tallin. Ovaj grad pun kulture i nacionalne baštine je privukao pažnju i *Lonley Planeta*, koji ga je ocijenio kao destinaciju najbolje vrijednosti 2018. godine, i mjesto koje se za sad najbolje nosi sa rastućim turističkim interesom.⁴⁶

S druge strane, ambijent koji destinacija posjeduje čini velik dio njenog identiteta kojim se predstavlja na turističkom tržištu⁴⁷ zbog čega je turističkim posrednicima važno ne degradirati tu ambijentalnost. Posrednicima je ipak primarni cilj vlastiti profit kojeg ne žele ugroziti stoga se nerijetko angažiraju u organizaciji raznih događanja koja njeguju tradiciju i običaje čime nastoje osigurati daljnje postojanje autentičnog ambijenta destinacije.

⁴⁵ Sta putovanja: Putovanje u Meksiko: Od Tulum do Bacalara u 16 dana, <https://www.staputovanja.com/sve-o-putovanjima/q/iz-prve-ruke/935/Putovanje-u-Meksiko:-Od-Tuluma-do-Bacalara-u-16-dana>, (pristupljeno 06.09.2018.)

⁴⁶ The Lonely Planet: Tallin, <https://www.lonelyplanet.com/estonia/tallinn> (pristupljeno 06.09.2018.)

⁴⁷ Čavlek N., et al, op. cit., str. 153.

2.4. Turističke specijalizacije

Proces specijalizacije u turizmu prisutan je na oba pola turističkog tržišta – turoperatora, koje se često smatra predstavnicima tržišta turističke potražnje (pogotovo sa gledišta destinacija), nerijetko se okreću specijalizaciji, dok je na tržištu turističke ponude sve češća specijalizacija cjelokupnih destinacija u cilju stvaranja jedinstvenog turističkog proizvoda.

Turooperatorske specijalizacije nastale su kao odgovor na veliku konkurenciju na turističkom tržištu. Novi i „mali“ turoperatora su u borbi za opstanak na tržištu morali pronaći nove načine poslovanja. Mogućnosti za uspjeh su im na turističkom tržištu pored globalnih turoperatora poput *Mediterranea*, TUI-a, *Thomas Cook*-a i sl. bile minimalne. Rješenje je pronađeno u malim tržišnim nišama turističke potražnje koje su dotad smatrane trivijalnim zbog malog broja potrošača koji ih sačinjavaju. Pritom, turoperatora se mogu specijalizirati za potrošače koji teže određenom tipu destinacija (*city-break* putovanja ili daleka putovanja), ili pak aktivnijem odmoru pa traže destinacije koje obiluju sportskim događanjima. Sve popularnija niša turističkog tržišta su i putovanja u kojima nije naglasak stavljen na destinaciju već na same pojedince koji putuju pa tako nastaju putovanja za samce, putovanja za žalovanje i za psihički oporavak od kakvih životnih šokova. Takva su putovanja uglavnom koncipirana tako da pružaju puno slobodnog vremena i baziraju se na mirnim destinacijama gdje turisti mogu ostvariti svrhu samog putovanja.

Turooperatore specijaliste se može dalje dijeliti na: specijaliste generaliste i „prave“ specijaliste.⁴⁸ Primjer turoperatora specijalista generalista je poznati francuski *Club Meditteranee*, dok je turoperator pravi specijalist *Responsible Travel*, turoperator koji garantira poslovanje sa isključivo održivim poduzećima i/ili dobavljačima.

Osim turoperatora, specijalizaciju u turizmu provode i brojni drugi turistički subjekti ponukani istim razlozima kao turoperatora. Zato danas i postoji cijeli niz hotela, kampova, restorana i zabavnih parkova specijaliziranih za razne tržišne niše. Isto tako, neke su se destinacije orijentirale na kreiranje specijalizirane ponude kao odgovor na dio potražnje turističkog tržišta. Turističke niše kojima se subjekti okreću

⁴⁸ Dok se turoperatora specijalisti generalisti orijentiraju za neku ponudu u svim njezinim varijacijama i inačicama, „pravi“ turoperatora specijalisti su svoje poslovanje usmjerili na samo jedan jedini proizvod oko kojeg grade cijelo poslovanje.

pritom ne moraju biti zanemareni dijelovi tržišta, već mogu biti i vrlo poznate visoko profitabilne niše poput elitnog turizma. Na primjer, Monte Carlo se kao destinacija specijalizirao za zabavni tip turizma i turiste veće platežne moći, Island specijalizaciju gradi na prirodnim bogatstvima i ekologiji, dok je talijanska pokrajina Toskana u Italiji prioritet u svom turističkom identitetu dala svojoj unutrašnjosti i gastroponudi, a ne kupališnom turizmu kao što je popularna praksa.

2.5. Destinacijske menadžment kompanije i dodane vrijednosti

Destinacijske menadžment kompanije, ili DMC⁴⁹ su kompanije koje kreiraju različite tipove putovanja ili događaja za svoje klijente zbog širine znanja kojim raspolažu o destinaciji.⁵⁰ Usluge u destinaciji koje DMC kompanije nude svojim klijentima uglavnom su organizacija prijevoza, smještaja, restorana i prostora za tzv. *gala* večere, organizacija raznih aktivnosti i zabava, ekskurzija te prostora za konferencije ili svečana primanja. Važna karakteristika svih DMC kompanija je i sposobnost premošćivanja bilo kakve jezične barijere. Njihovi klijenti su najvećim dijelom velike kompanije koje planiraju neko putovanje ili događaj izvan svoje poznate svakodnevice zbog čega im treba treća strana koja ima potrebna znanja, kontakte i sposobnosti, ali klijenti mogu biti i privatne osobe. Od 1995. godine na globalnom tržištu djeluje i ADMEI (eng. *Association of Destination Management Executives*), organizacija koja ujedinjuje DMC-ove na globalnoj razini, nastoji pratiti i povećavati kvalitetu usluga, standardizirati poslovanje i općenito pravednost poslovanja među DMC kompanijama svih svojih članica. ADMEI održava i godišnje konferencije⁵¹ za svoje 604 članice na kojima se raspravlja o novim trendovima, izazovima na tržištu te sudionici konfrerencije imaju priliku dijeliti svoja iskustva i stvoriti nove konkatke.

Adriatic DMC d.o.o., jedna od destinacijskih menadžment kompanija u regiji, osnovana je 2013. godine i od tada neprestano širi popis svojih klijenata ali i destinacija za koje garantira. U Hrvatskoj nude organizaciju: putovanja kruzerom,

⁴⁹ eng. *Destination Management Company*.

⁵⁰ Destinations unlimited: *What is a DMC (Destination Management Company)?*, <http://www.dudmc.com/about-du-and-dmcs/what-is-a-dmc-destination-management-company/> (pristupljeno 29. svibnja 2018.)

⁵¹ Association of Destination Management Executives International, <http://www.adme.org/aws/ADME/pt/sp/conference>, (pristupljeno 29. svibnja 2018.)

čarter letove, MICE i *teambuilding* događanja, vjenčanja i medene mjesece, događaje za posebne prigode, prijevoz i transfere te putovanja bez vodiča po otocima Jadranskog mora.⁵² Isto tako, u cijeloj Balkanskoj regiji mogu organizirati: ekskurzije, usluge lučkih agenata, ture po kopnu, smještaj u preporučenim hotelima i vilama te karte i ugovore za putovanja avionom i autom bez vodiča.

DMC kompanije, poput Adriatic DMC-a koji je 2017. godine dobio certifikat za poslovanje u skladu s konceptom održivosti (vidi Prilog 3),⁵³ u destinacije dovode „kvalitetne“ potrošače/turiste koji žele vidjeti pravu kulturu i identitet destinacije, žele autentično iskustvo i često su veći potrošači od turista masovnog turizma. Samim time, može se zaključiti kako je poželjan daljnji razvoj i popularizacija kako DMC kompanija tako i DMO (eng. *Destination Marketing Organization*) kompanija koje daju mogućnosti za napredak onim najkvalitetnijim i najizraženijim subjektima na turističkom tržištu.

Ujedinjenje poslovanja u svrhu kreiranja poboljšanog proizvoda, tj. proizvoda povećane vrijednosti česta je pojava na turističkom tržištu koju se ostvaruje kroz partnerstva. S ciljem prilagodbe sve zahtjevnijim očekivanjima potrošača na turističkom tržištu, mnogi subjekti, među kojima su i turoperator i turističke agencije, se danas odlučuju za partnerstvo.⁵⁴ Time, ne samo da za sebe kreiraju poboljšani proizvod, već si omogućuju pristup novim potrošačima do kojih ranije nisu stizali, ali je stizao drugi subjekt, točnije, partner.

2.6. Značaj i uloge partnerstava

S ciljem stvaranja dodane vrijednosti svojim paket-aranžmanima turoperator se često odlučuju za partnerstva. Što je razina razvijenosti destinacije veća, to je veća i potreba za razvojem velikih investicija koje će pridonijeti povećanju dodane vrijednosti u destinaciji.⁵⁵ U globaliziranom turističkom sektoru konkurencija na tržištu raste na dnevnoj bazi i to za sve subjekte (raste broj hotela, privatnih smještaja,

⁵² Adriatic travel programmes and services, <https://www.adriaticdmc.hr/portfolio-s68> (pristupljeno 29. svibnja 2018.)

⁵³ Ime certifikata: *The Bronze Sustainable Tourism Eco-Certification Program*

⁵⁴ Gržinić, J., Sučić Čevra, M., op. cit. str. 44.

⁵⁵ Dong, Z., Ling L., Guo, X., op. cit. str. 18.

turoperatora i tur. agencija, DMC kompanija i prijevoznika). Kada se to ranije u povijesti događalo, turistički subjekti su odgovorili na konkurenciju specijalizacijom tj. diferencijacijom, a sada se udio na tržištu sve češće „brani“ ostvarivanjem partnerstava. Trenutno pravi odabir kojim će se subjekti izboriti za opstanak na tržištu jer se vlastita konkurentnost povećava povećanjem kooperativnosti s odabranim subjektima.

U slučaju turoperatora, partnerstva su ostvarena kreiranjem samih paket-aranžmana, upravo sa svojim dobavljačima. Taj broj partnerstava se samo povećava te je bitno održavati odnose ali i kontrolirati kvalitetu koju dobavljači isporučuju klijentima kako bi se osiguralo održavanje ugovorene kvalitete koja je današnjem potrošaču prioritet. Kada je riječ o turoperatorima specijalistima, pogotovo „pravim“ turoperatorima specijalistima, veliki se potencijal može sakrivati i u međusobnim partnerstvima. Jedan turoperator može komplementirati ponudu drugog uz niže cijene no što bi to zasebno mogli napraviti, a ukoliko turisti traže takav paket kakvim se jedan turoperator specijalist ne bavi, on može preporučiti partnera koji se specijalizirao upravo za traženo.

Sve češći slučaj u turizmu su i javno-privatna partnerstva zahvaljujući kojima se stvara potrebna infrastruktura i turistička suprastruktura uz manji rizik za uključene strane kojeg takvi projekti inače nose (skupa ulaganja). Ta partnerstva doprinose povećanju kvalitete usluga i života u destinaciji te mogu pozitivno utjecati na visinu troškova života.⁵⁶ Posebnost fenomena turizma, između ostalog, je u tome što je svaki dojam turista rezultat interakcije brojnih čimbenika. Na kreirani doživljaj turista ne utječu samo trgovine, restorani, smještajni objekti i turistički posrednici već i subjekti javnog sektora (komunalna infrastruktura, osjećaj sigurnosti i čistoća okoliša itd.). Stoga treba poticati javno-privatna partnerstva kojima se smanjuju troškovi javnog sektora, povećava kvaliteta usluge i poboljšava dojam (npr. oblici javno-privatnog prijevoza u gradovima). S druge strane, u turističkom sektoru strane koje sklapaju partnerstvo trebaju obratiti dodatnu pozornost na objekt oko kojeg se sklapa partnerstvo te jesu li uistinu obje strane na dobitku⁵⁷ kako se ne bi proizveo kotra-efekt (poput povećanja troškova života u destinaciji). To se može dogoditi ako se projekt pokazao neisplativim uslijed preskupog ulaganja ili preskupog održavanja

⁵⁶ Kunst, I., „Primjenjivost modela javno-privatnih partnerstava u turizmu“, *Acta Turistica*, 2011, 23(2):186.

⁵⁷ Bartoluci, M., *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Zagreb, Školska knjiga, 2013, str. 311.

naspram dobitima koje posljedično ostvaruje javni sektor. Takve je gubitke javni sektor primoran pokriti iz drugih izvora poput poskupljenja karata prijevoza ili parkinga, povećanja komunalne naknade ili nešto treće.

2.7. Uloga jezičnih kompetencija dionika u turizmu

Kako bi isporuka usluge u turizmu bila kvalitetna te iznad očekivanja, osim ranije navedene važnosti kompetencija zaposlenika, izrazito je važno da zaposlenici posjeduju što veće jezične kompetencije. Danas je multilingualnost važan preduvjet uspjeha u gotovo svakoj industriji, pa tako i u turizmu. Obrazovni sustav u Hrvatskoj je također prepoznao nove potrebe tržišta te se posljednjih dvadeset godina obrazovanje razvija u smjeru razvoja jezičnih sposobnosti učenika i studenata. Osim predviđene potrebe za znanjem stranog jezika u općem kontekstu, obrazovni sustav nastoji odgovoriti i na rastuću potrebu za specijaliziranim stručnim znanjem stranih jezika.⁵⁸ Turistička industrija je pritom izrazito osjetljiva na posjedovanje ovih vještina zbog učestalosti korištenja istog.

Turistička međunarodna kretanja su danas češća od *inbound* putovanja, tj. putovanja unutar zemlje, što povećava potrebu znanja stranih jezika. S obzirom da je engleski jezik najrašireniji jezik u svijetu, ne čudi činjenica da je upravo taj jezik najtraženiji strani jezik prilikom zapošljavanja u Hrvatskoj. Osim njega, najtraženiji strani jezici u turističkom sektoru su njemački, talijanski, francuski, ruski i slovenski.⁵⁹

Osim što se multilingualizam počinje smatrati dijelom općeg obrazovanja, potrebna je zaposlenicima u turizmu na svim razinama. Zaposlenici u *front office*-u svoje jezične kompetencije koriste u komunikaciji izravno sa gostima (recepționisti, konobari, prodavači, iznajmljivači privatnog smještaja i sl.), dok zaposlenici *back desk*-a trebaju znati strane jezike kako bi usavršili svoja stručna znanja i kako bi napredovali u poslu (kuhari, menadžeri, voditelji poslovnica, hotela i sl.). Turoperatora koji žele pružati

⁵⁸ Kostić Bobanović, M., Gržinić, J., „The importance of English language skills in the tourism sector: A comparative study of students/employees perceptions in Croatia“, *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 2011, 1:10-23.

⁵⁹ Zaključak donesen na temelju analize prijavnica za posao Valamar rivijere d.d., Maitre d.d. i Arenaturista. Hilton korporacija prihvata navođenje bilo kojeg stranog jezika, dok Marriott korporacija ne traži nikakve podatke o znanju stranih jezika u prijavnici za posao.

kvalitetne usluge trebaju biti svjesni ovih činjenica i trebaju poticati svoje zaposlenike na daljnji razvoj jezičnih kompetencija nakon završetka školovanja.

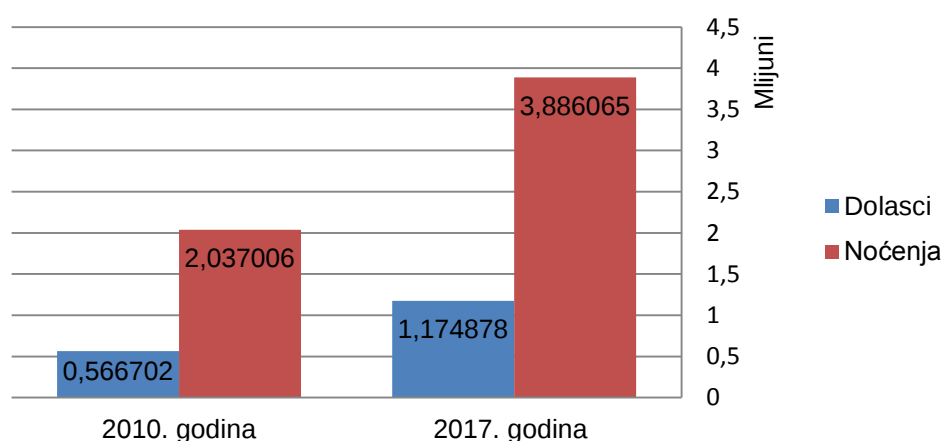
3. Doprinosi poslovanja unaprijeđenju razvoja destinacija

U nastavku će se analizirati ostvareni utjecaj turoperatorskog poslovanja na dvije odabrane destinacije kroz analizu razvoja destinacije i ostvarenih promjena unutar iste. Prati se i turooperatore koji su odlučili poslovati u destinaciji kao i tipove paket-aranžmana koji su kreirani za odabrane destinacije.

3.1. Dubrovnik – slučaj saturacije turizma

Grad Dubrovnik, najpoznatiji i turistički najrazvijeniji grad Republike Hrvatske, prvi je u Hrvatskoj doživio procvat turizma na svjetskoj razini. Ovaj je, inače pomorski grad, zbog brojnosti spomenika i bogate kulturne baštine od 1979. godine i na UNESCO-ovom popisu Svjetske kulturne baštine, među 832 druga zaštićena lokaliteta.⁶⁰ Upravo su ti povijesni lokaliteti poput odlično očuvanih gradskih bedema, cijele starogradske jezgre i okolnih prostora bili odličan temelj za razvoj turizma koji je u neprestanom porastu. U samo 7 godina, broj noćenja u Dubrovniku je porastao za milijun i 850 tisuća noćenja (vidljivo na Grafu 2.) što je gotovo dvostruko povećanje.

Graf 2. Broj turističkih dolazaka i noćenja u Dubrovniku



Izvor: Zavod za statistiku Republike Hrvatske: <https://www.dzs.hr/hrv> i <http://www.mint.hr/>, (pristupljeno 31. svibnja 2018.)

⁶⁰ The UNESCO World Heritage List, <https://whc.unesco.org/en/list/> (pristupljeno 31.05.2018.)

U periodu od 2010. godine do 2017. broj turističkih dolazaka se povećao sa 566 tisuća na milijun i 174 tisuće, dok je broj noćenja porastao sa 2 milijuna i 37 tisuća na 3 milijuna i 886 tisuća. Pritom udio stranih dolazaka i noćenja uvelike premašuje broj domaćih (npr. 2011. godine broj noćenja domaćih turista činio je samo 6,1% ukupnog broja noćenja te je do 2017. taj broj opao na samo 3,7%) što upućuje na dobro marketinško predstavljanje u svijetu, ali i istovremeni nedostatak marketinške kampanje za posjet gradu među domicilnim stanovništvom. Nadalje, podatak da je broj dolazaka porastao u manjoj mjeri od broja noćenja ukazuje na povećanje broja turističkih subjekata čija je svrha animacija turista i povećanje kulturne ponude koja privlači turiste na dulji ostanak tj. boravak u destinaciji.

Prema turističkoj zajednici grada Dubrovnika najvažnije znamenitosti su:⁶¹

- Bedemi starogradske jezgre iz 16. stoljeća,
- Tvrđava Lovrjenac iz 13. stoljeća,
- Najšira ulica gradske jezgre – Stradun,
- Crkva sv. Vlaha, crkva sv. Spasa, dubrovačka Katedrala Unesenja Marijina i crkva sv. Dominika,
- Razni trgovi i poljane,
- Otok Lokrum,
- Arboretum Trsteno,
- Elatfski otoci,
- Brdo Srđ na koje se može doći i žičarom i
- Gradska luka.

Uz navedeno, Lonely Planet ističe i Galeriju *War Photo Limited*, Dubrovački muzej te Plažu Lapad.⁶² Osim znamenitosti, u Dubrovniku ima mnoštvo kulturnih i zabavnih događanja poput:

- Dubrovačkih ljetnih igara u trajanju od 45 dana,
- *Midsummer Scene* manifestacija u tvrđavi Lovrjenac (Shakespeareove predstave na originalnom (engleskom) jeziku),

⁶¹Turistička zajednica grada Dubrovnika – gradski vodič *Top 10 zanimljivosti*, http://www.tzdubrovnik.hr/get/gradski_vodic/1590/top_10_znamenitosti.html (pristupljeno 02.06.2018.)

⁶²The Lonely Planet: Dubrovnik <https://www.lonelyplanet.com/croatia/dubrovnik> (pristupljeno 02.06.2018.)

- razne međunarodne likovne izložbe,
- kazališne predstave koje se ljeti izvode u raznim palačama i tvrđavama,
- festival klapa *Aklapela*,
- festivali Dubrovnik *Wine-Fest* i *GoodFood* te
- razni koncerti tokom cijele godine.

Kako je Dubrovnik grad na moru, velik utjecaj na razvoj njegovog turizma imao je i *cruising* turizam od samih početaka popularizacije kružnih putovanja. Danas je Dubrovnik nezaobilazna stanica kružnih putovanja koji plove Jadranom pa je tako 2017. godine u Dubrovnik uplovilo preko 700.000 turista u samo jednoj godini, od čega je preko 600.000 turista posjetilo ovaj grad od svibnja do listopada.⁶³ Prema podacima Lučke uprave grada Dubrovnika, broj dolazaka nije bitno porastao od 2011. godine, ali se promjenila struktura u vremenu dolazaka. Redukcija dolazaka u zimskim mjesecima uz povećanje broja dolazaka u ljetnim mjesecima ukazuje na oksimoron nastojanjima da se produži turistička sezona u Hrvatskoj.

Zbog svojih znamenitosti, zabavnih sadržaja i položaja, Dubrovnik je uvijek bio privlačan turistima, čega su svjesni i globalni turoperatora, poput švicarskog *Kuonija*, britanskog *Thomas Cook*-a i njemačke TUI grupacije koji već dugi niz godina posluju u Dubrovniku. *Kuoni* u Dubrovniku nudi paket-aranžmane za turiste veće platežne moći (hoteli sa 5 zvijezdica), dva u samom gradu Dubrovniku te jedan u okolici, dok *Thomas Cook* ima organizirane paket-aranžmane na 7 različitih lokacija u samom Dubrovniku sa još nekoliko u okolnim mjestima različite kategorizacije smještaja. TUI za svoje potrošače nudi mnoge organizirane paket-aranžmane podjeljene u pet kategorija: „obiteljski odmor“, „luksuzni odmor“, „*all inclusive* odmor“, „jeftini odmor“ i „*last minute* odmor“. Nadalje, britanski *Airtours* nema u ponudi paket-aranžmane organizirane iz Velike Britanije za Dubrovnik ali ima tri iz svoje Švedske podružnice. Puno veći broj, preko 15 različitih paket-aranžmana u Dubrovniku nudi švicarski turoperator *HotelPlan*. S druge strane, neki turoperatora poput britanskog *First Choice*-a nemaju u svojoj ponudi niti jedno putovanje u Dubrovnik.

Još jedno važno tržište koje se sve više otvara za Dubrovnik jest kinesko, pa je tako u travnju 2018. godine održana i turistička konferencija „Putevima Svile“ upravo u

⁶³Lučka uprava Dubrovnik – statistika, <http://portdubrovnik.hr/statistika/?idKat=2&godina=2017> (pristupljeno 31.05.2018.)

Dubrovniku koja je privukla najvažnija lica kineske turističke industrije. Teme ovogodišnje konferencije bile su: *Inicijativa Puteva Svile i regionalna suradnja i svrhu održivog ekonomskog razvoja*, *Nautički turizam kaodominantna veza između najvećeg kineskog otoka Hainana i Hrvatske*, *Zdravstveni turizam*, *Promocija kulturnog turizma* te *Kako postati spreman za Kinu?*⁶⁴ što su doista važna pitanja za daljnji razvoj turizma u Dubrovniku.

Razvoj turizma za potrošače više platežne moći pored već raširenog masovnog, posljednjih godina u Dubrovniku rezultirao je velikim porastom cijena. Taj opći porast cijena otežava život domicilnom stanovništvu zbog čega se povećava intolerancija domicilnog stanovništva prema turistima. Uzrok rasta se može potražiti i u želji za minimizacijom novonastalih problema; prevelike gužve u gradu, porast kriminala zbog velikog broja turista i problemi sa prezervacijom povijesnih lokaliteta. Takav primjer su gradske zidine kojima prijeti urušavanje uslijed prevelikog broja posjetitelja kao i zastoji koji nastaju u jezgri starog grada (vidi Prilog 4). Jednostavnim ekonomskim pravilom, rješenje prevelike potražnje može biti povećanje cijena koje rezultira smanjenjem potražnje. Tako, porastom cijena neke usluge postaju dostupne manjem broju ljudi što rasterećuje ove znamenitosti i grad općenito. No, s obzirom da je ljeti broj turista puno veći od broja domicilnog stanovništva, jasno je da je za gradsku infrastrukturu ljetni period opterećenje i da će doći do raznih problema. Tako se na ulaze u starogradsku jezgru postavio brojač ljudi te se planira smanjiti broj dopuštenih ulazaka na 8,000 ljudi istovremeno.⁶⁵ Krajnji je cilj taj broj prepoloviti na samo 4,000 dopuštenih istovremenih ulazaka. Ovaj plan, kao i nastojanje da se drastično smanji razvijenost *cruising* turizma u Dubrovniku rezultat su opetovanog upozorenja od strane UNESCO-a kako je Dubrovnik na listi ugroženih lokaliteta svjetske baštine. Do toga je grad doveden uslijed prekomjernog razvoja *cruising* turizma i velike promocije kroz filmsku i glazbenu industriju.⁶⁶

Taj veliki razmjer u broju turista i domicilnog stanovništva u pravilu prijeti i nestanku tradicije i autentičnosti u destinaciji. Osim velikog broja turista koji dolaze periodično,

⁶⁴ Silk Road Tourism Conference, <http://www.silkroad.com.hr/> (pristupljeno 02.06.2018.)

⁶⁵ Hrturizam.hr; turistički news portal, *Dubrovnik uveo brojače kako bi ograničio i upravljao dolazaka turista u povijesnu jezgru*, <http://hrturizam.hr/dubrovnik-uveo-brojace-kako-bi-ogranicio-upravljao-dolazaka-turista-u-povijesnu-jezgru/> (pristupljeno 02.06.2018.)

⁶⁶ The Telegraph, *Tourists and cruise ships could be turned away under new plans to protect Dubrovnik*, <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/dubrovnik/articles/dubrovnik-tourist-limits-unesco-frankovic/>, (pristupljeno 27.06.2018.)

sve veći broj ljudi iseljava iz Dalmacije i cijele Hrvatske. U Dubrovniku se tu prijetnju nastoji minimalizirati organizacijom raznih festivala, predstavama i manifestacijama (poput ranije navedenih Dubrovačkih ljetnih igara). Time se nastoji očuvati pravi duh grada, njegovati njegova povijest i održati „živim“ stare običaje (primjerice klapskim pjevanjem na festivalu *Aklapela*).

Dakle, grad Dubrovnik je uslijed nekontroliranog i brzog razvoja turizma stigao do kritične točke u kojoj je ugrožen identitet i mogućnost normalnog života u destinaciji uopće. Nakon filmske industrije i *cruising* turizma, najzaslužniji za razvoj turizma ove destinacije su turoperator, svojom ponudom običnih i *tailor-made* paket-aranžmana u destinaciji⁶⁷. No, uzevši u obzir ranije navedenu brojnost paket-aranžmana koje nude neki od najkonkurentnijih europskih turoperatora, nameće se zaključak kako se u slučaju Dubrovnika ne bi smjelo prozivati turooperatore kao uzročnike masovnog turizma u toj destinaciji, već treba uzroke tražiti drugdje, možda u načinu brendiranja destinacije na globalnom tržištu ili u kvaliteti usluga koja se u destinaciji najčešće nudi.

3.2. Ljubljana – zelena destinacija Europe

U nastavku se opisuje Ljubljana, glavni grad Republike Slovenije sa gotovo 290 tisuća stanovnika.⁶⁸ Jedan od najmanjih europskih glavnih gradova ujedno je i najveći grad Slovenije. Ne sadrži svjetski poznate atrakcije, no unatoč tome, ovaj grad sa dugom i bogatom poviješću ima mnoštvo povijesnih lokaliteta, šetnica i zabavnih događaja za posjetitelje. Atraktivnost centra povećava i rijeka Ljubljanica koja teče centrom, pa su dvije strane grada povezane brojnim mostovima. Osim Ljubljance, kao svoje glavne atrakcije grad ističe:⁶⁹

⁶⁷ The Telegraph, *Tourists and cruise ships could be turned away under new plans to protect Dubrovnik*, <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/dubrovnik/articles/dubrovnik-tourist-limits-unesco-frankovic/>, (pristupljeno 27.06.2018.)

⁶⁸ Grad Ljubljana, *Ljubljana u brojevima*, <https://www.ljubljana.si/en/about-ljubljana/ljubljana-in-figures/> (pristupljeno 03.06.2018.)

⁶⁹ Region of central Slovenia – Ljubljana, *Top sights of Ljubljana*, <https://www.visitljubljana.com/en/visitors/things-to-do/sightseeing/article/top-sights-of-ljubljana/> (pristupljeno 03.06.2018.)

- Ljubljanski dvorac,
- Zmajev most,
- Prešernov trg,
- glavna gradska tržnica,
- Trostruki most,
- katedrala sv. Nikole,
- gradska vijećnica,
- fontana *Robov vodnjak*
- Kongresni trg,
- Gradski muzej,
- Nacionalna galerija,
- Nacionalni muzej Slovenije,
- Tivoli park i
- kuća poznatog arhitekta Jože Plečnika.

U Ljubljani se održavaju i zabavni sadržaji poput *Ljubljananjam Food Walk-a*, mnoštva koncerta u zatvorenom i na trgovima, međunarodne izložbe moderne umjetnosti, ljetnog kina pod zvijezdama i raznih dječjih festivala.⁷⁰

Prije nekoliko godina ovaj je grad zatvorio starogradsku jezgru za sav promet, nakon čega je uslijedilo obavezno detaljno odvajanje otpada. Starijoj populaciji i djeci je kroz jezgru grada omogućen besplatan prijevoz autobusima koji voze na bio-goriva, a bicikle se može unajmiti na brojnim punktovima grada. Ove, i druge slične odluke, dovele su Ljubljanu 2014. godine do naslova Europske zelene prijestolnice za 2016. godinu (vidi Prilog 5). Isto tako, turistima je od velikog značaja i besplatan internet dostupan u cijelom centru Ljubljane. Grad je uvršten i u top 100 održivih destinacija svijeta za 2017. godinu što je još jedno veliko priznanje.⁷¹ Na prvi pogled ovo nisu odluke koje treba vezati uz atraktivnost destinacije, već upravo suprotno, ali one itekako brendiraju Ljubljanu na prvenstveno europskom turističkom tržištu. Prema riječima domicilnog stanovništva, sada centar grada „odiše životom“, puno više no ranije, čišći je i zeleniji grad (oko 46% grada i okolnih prostora Ljubljane pokriveno je

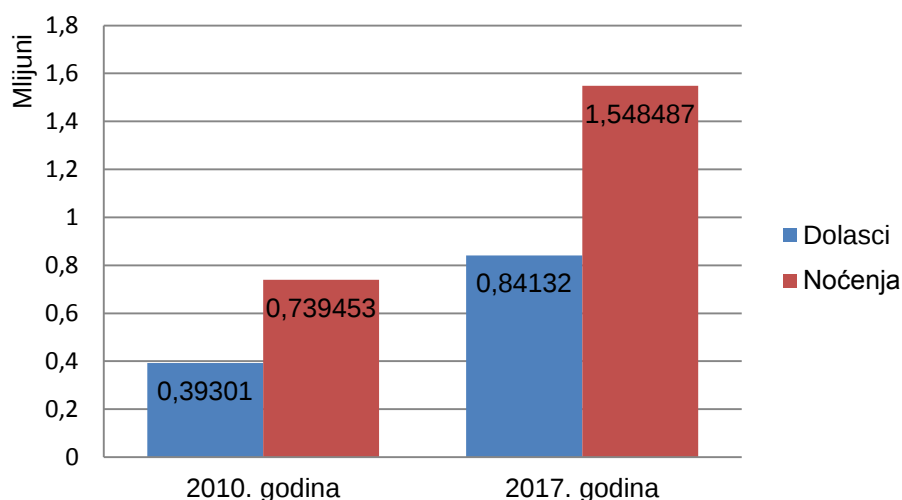
⁷⁰ Festival Ljubljana, <http://www.ljubljanafestival.si/en/ljubljana-festival-en/programme/#> (pristupljeno 03.06.2018.)

⁷¹ Sustainable destinations top 100, <http://sustainabletop100.org/> (pristupljeno 03.06.2018.)

šumom)⁷² a sve je više turista koji će između dvije slične destinacije odabrati onu koja štiti okoliš i „živi“ održivo. To dokazuje činjenica kako je Ljubljana u samo dvije godine (2015.-2017.) doživjela porast posjetitelja i to za čak 500,000.

Broj posjetitelja raste iz godine u godinu, a samim time raste i broj noćenja pa je tako od 2010. do 2017. godine taj broj udvostručen, što je prikazano niže u tekstu.

Graf 3. Broj ostvarenih noćenja u Ljubljani



Izvor: Statistični ured Republike Slovenije, http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164505S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizam/02_21645_nastanitev_letno/&lang=2, (pristupljeno 03.06.2018.)

Osim udvostručenja broja noćenja, udvostručio se i broj turističkih dolazaka što je dokaz da je interes za Ljubljanom sve veći te da je tek u posljednjih nekoliko godina pozicioniranje ovog grada na turističkom tržištu u punom jeku. Broj ostvarenih noćenja od strane domaćih turista je također udvostručen, no uslijed tolikog povećanja interesa sa inozemnih emitivnih tržišta, ukupni udio noćenja je u promatranom razdoblju pao sa 4,6% ukupnog broja 2010. godine na 4,2%.⁷³

Među europskim vodećim turoperatorima još nije pobuđen masivan interes za Ljubljanom, vjerovatno u nedostatku zabavnih sadržaja koji nisu orkestralnog i

⁷² Z24.si, *Kar 46 odstotkov površine pokrivajo avtohtoni gozdovi*, <https://www.zurnal24.si/vizita-za-zivali/novice/kar-46-odstotkov-povrsine-pokrivajo-avtohtoni-gozdovi-274604> (pristupljeno 03.06.2018.)

⁷³ Statistični ured Republike Slovenije, <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.aspx>, (pristupljeno 03.06.2018.)

opernog tipa koncerata ili kazališnih predstava. Tako *Kuoni*, TUI niti *First Choice* u ponudu svojih paket-aranžmana još nisu uvrstili Ljubljanu. Turoperator *Thomas Cook* ima mnoštvo paket-aranžmana kreiranih u Ljubljani, sa različitim tipovima smještaja i različite kategorizacije (3-5 zvjezdica). *Airtours* nudi tri paket-aranžmana za putovanje i boravak u hotelima u Ljubljani dok turoperator *Hotelplan* nudi svega četiri.

Osim spomenutih renomiranih turoperatora, ovu destinaciju prate mnogi manji turoperator, i pritom sve više turoperatora specijalista koji su svoje poslovanje okrenuli održivim destinacijama. Jedan od primjera je *Responsible travel* turoperator, koji je Ljubljanu uvrstio u nekoliko svojih paket-aranžmana. *Responsible travel* turoperator je sve priznatiji na tržištu kao *eco-friendly* turoperator. To potvrđuju i časopisi *The Ethical List* i *Pebblemag* te organizacije *Sustaining Tourism* i *ECOTOUR*. Oni su uvrstili ovog turoperatora na liste najodgovornijih turoperatora današnjice po pitanju osviještenosti o održivom razvoju i ekološkom poslovanju. Ljubljani takav tip turoperatora odgovara zbog odgovornih i savjesnih posjetitelja koji potiču upravo onaj tip razvoja koji potiče i sam grad – održivi razvoj.

Masovni turizam nije raširen u Ljubljani i životni standardi domicilnog stanovništva nisu pod utjecajem turističkih kretanja u ovoj destinaciji čime je grad pošteđen preopterećenja nad vlastitom infrastrukture. Ovakvim planiranim razvojem kakav provodi Ljubljana proteklih 10-ak godina moguće je doći do velikih promjena za destinaciju i okoliš, pri čemu je moguće i predvidjeti te minimizirati posljedice promjena što je ovaj grad i dokazao.

3.3. Komparativna analiza destinacija

Destinacije koje su u ovom radu analizirane odabrane su upravo zbog svojih različitosti: u razvoju, razvijenim oblicima turizma i odabranim strategijama rasta. Odabrane su s ciljem da se utvrdi istinitost druge i treće hipoteze ovog rada (povezanost turooperatorskog djelovanja, masovnog turizma i razvoja destinacije). Dubrovnik je odabran kao primjer neplanirano razvijene i prepoznatljive destinacije koja svoj uspjeh temelji na masovnom turizmu. Ova se destinacija donedavno razvijala bez strategije razvoja turizma zbog čega je razvoj bio prepušten trenutnim trendovima na tržištu. Druga destinacija odabrana je kao primjer potpune suprotnosti.

Ljubljana je grad koji se još razvija kao destinacija, ali to čini vrlo planski i organizirano. Opći način života u ovoj destinaciji je usmjeren održivom razvoju pa se i sve sektore usmjerava ka istome, i to vrlo uspješno. Kako bi se donijelo zaključke o različitostima turističkih kretanja u promatranim gradovima, Dubrovniku i Ljubljani, potrebno je prethodno analizirati karakteristike odabranih gradova poput podataka o površini, broju stanovnika i geostrateškom položaju radi što veće objektivniji.

Tablica 2. Usporedna analiza odabranih gradova (geografska i druga obilježja)

Obilježja	Dubrovnik	Ljubljana
Broj stanovnika	42,615	277,920
Površina	21,35 km ²	163,8 km ²
Geostrateški položaj	Grad na obali, Vrlo dobra povezanost (zračnim, morskim i cestovnim putem) s glavnim turističkim emitivnim tržištima	Grad na kontinentu, Odlična povezanost (zračnim i cestovnim putem) s glavnim turističkim emitivnim tržištima
Dominantna prirodna atrakcija	Jadransko more	Rijeka Ljubljanica
Međunarodna priznanja	UNESCO-ova zaštita gradske jezgre, Meeting Star	Top 100 Sustainable destinations, European Green Capital 2016, među tri najbolja europska grada 2018. god. prema Akademiji urbanizma
Razina ekološke osviještenosti	Visoka (odvajanje otpada, čiste plaže, uredne ulice)	Vrlo visoka (odvajanje i vaganje otpada, čiste ulice, zabrana prometa u centru)
Razvijeni tipovi turizma u destinaciji	<i>cruising</i> turizam, kulturni turizam, masovni turizam, kongresni turizam	aktivni i održivi turizam (kao u cijeloj Sloveniji)
Broj ostvarenih dolazaka 2017. g.	1,174,878	841,320
Broj ostvarenih noćenja 2017. g.	3,886,065	1,548,487

Izvor: vlastita izrada prema podacima iz Zavoda za statistiku Republike Hrvatske i Statističnog urada Republike Slovenije

U Tablici 2. su usporedno u dva stupca opisani ranije navedeni podaci, ali i drugi podaci poput broja ostvarenih dolazaka i noćenja u svakoj destinaciji.

Prilikom uspoređivanja turističkog uspjeha odabranih destinacija, prije svega treba usporediti njihove opće karakteristike. Dubrovnik je primorski grad sa dobrim geostrateškim položajem, smješten na pravcu koji prometno povezuje Europu sa Turskom i ostatkom Bliskog Istoka, dok Ljubljana nije grad uz more ali ima bolji geostrateški položaj jer se nalazi na istom prometnom pravu kao i Dubrovnik ali je bliže svim većim europskim središtima. Nadalje, Dubrovnik je sedam puta manji grad od Ljubljane, u kojem živi 6,5 puta manje stanovnika. Na temelju svoje najveće prirodne atrakcije – Jadranskog mora, Dubrovniku je omogućen razvoj kupališnog, *cruising* i nautičkog turizma zbog čega je u boljoj poziciji od Ljubljane, iako i rijeka Ljubljanica koja teče kroz ovaj grad uvelike povećava estetsku vrijednost centra Ljubljane i daje mogućnost plovidbe brodom po istoj.

Osim mora, velikoj atraktivnosti Dubrovnika doprinosi i starogradska jezgra iz 12. stoljeća koju je UNESCO 1979. godine uvrstio na popis zaštićene baštine što je veliko priznanje za ovaj mali grad. Kasnije se ta starogradska jezgra pokazala dvosjeklim mačem jer se korištenjem njenog ogromnog turističkog potencijala saznalo i za osjetljivost prostora koji lako može biti nepovratno uništen. Ovom gradu je 2017. godine dano još jedno veliko priznanje kroz nagradu *Meeting Star* koju dodjeljuje časopis *Congres* čime je potvrđen status Dubrovnika kao najboljeg europskog kongresnog središta.

S druge strane, Ljubljana nema velikih i svjetski priznatih atrakcija iako stari grad također datira iz 12. stoljeća. Uslijed navedenog, ovaj je grad bio primoran pronaći druge prioritete kojima će se pozicionirati na globalnom tržištu, što za sobom vodi i pozicioniranje na turističkom tržištu. Svoje napore su tako usmjerili prema ekologizaciji grada i društva općenito kroz plan razvoja grada. Zabranom prometa u strogom centru, uvođenjem električnih autobusa, postavljanjem običnih ali i električnih bicikala za najam i mnogim drugim projektima Ljubljana je dobila važna priznanja poput Zelene prijestolnice Europe 2016. godine te je uvrštena u 100 najboljih održivih destinacija svijeta. Ovim velikim promjenama u posljednjem desetljeću, ovaj grad je postao privlačniji turistima i pritom najviše turistima koji cijene održivi razvoj i aktivne odmori. Iako nema žalbi od strane turista na čistoću

Dubrovnika, te grad redovito održava ulice i ostale gradske prostore a odvaja se i otpad, razina ekološke osviještenosti u Ljubljani je ipak znantno veća.

U Durovniku su, u skladu sa specifičnostima grada ali bez plana, danas najrazvijeniji kupališni, kongresni, masovni i *cruising* turizam. S druge strane, u skladu sa karakteristikama i sa planovima grada, u Ljubljani su danas najrazvijeniji selektivni oblici turizma; aktivni i ekološki (održivi) turizam te razni oblici turizma posebnih interesa (*SIT* turizam).

Unatoč svom manjem opsegu i broju stanovnika, Dubrovnik ima razvijene one, još uvijek, popularnije oblike turizma i ima veće prirodne i povijesne atraktivnosti što mu omogućuje veću razinu razvoja turizma nego što je slučaj kod Ljubljane. U 2017. godini Dubrovnik je ostvario 40% više turističkih dolazaka i 250% više noćenja. Ovi podaci ukazuju i na to kako se u Dubrovniku turisti duže zadržavaju, dok se Ljubljanu još uvijek percipira kao destinaciju koju se može vidjeti „u prolazu“.

3.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

U analiziranom razbolju (posljednja dva desetljeća), Dubrovnik je napredovao gotovo dvostruko bržim tempom, dok je Ljubljana svoj napredak postizala sporije i promjene uvodila postepeno. Ova su dva mjesta potpuno različiti primjeri destinacija koje egzistiraju i koje se probijaju na istom turističkom tržištu.

Odabranim metodama istraživanja ukazalo se na postojanje opasnosti koje prijete svakoj destinaciji koja se vrlo brzo i nestrateški razvija, poput masovnog turizma i turističke saturacije. Takve se destinacije često odlučuju za preventivne mjere opreza tek kada su na to primorane (u slučaju Dubrovnika to je rezultat opetovanih zahtjeva UNESCO-a za kvalitetnijom zaštitom zidina), ali to nije jedini put razvoja kojeg destinacije mogu odabrati, a to dokazuje druga odabrana destinacija – Ljubljana.

Promatrajući ostvareni broj turističkih dolazaka i visinu turističke potrošnje u destinaciji, Ljubljana još nije dosegla točku saturacije u kojoj se nalazi Dubrovnik, iako je imala „mirniju“ prošlost. Planiranim razvojem je u petogodišnjem razdoblju udvostručila broj posjeta na godišnjoj razini. Pritom su izbjegnute posljedice masovnog turizma, ali iz povijesnog aspekta, olakotna okolnost Ljubljane je što

Dubrovnik ima estetski dojmljiviju i privlačniju infrastrukturu te identitet grada. Usporednom analizom odabranih destinacija moguće je ostvariti detaljnije analize i predviđanja za budućnost kako bi se donijelo zaključke koji mogu pomoći ostalim destinacijama u razvoju, no za navedeno je potrebno sprovesti daljnja istraživanja.

Različiti putevi razvoja koje su destinacije odabrale moraju rezultirati i različitim krajnjim rezultatima. Svojim planom razvoja, Ljubljana kao djelomično afirmirana destinacija još nije zamjetno privlačna turoperatorima, ali zato im je privlačan Dubrovnik, destinacija koja nije imala konkretne zabrane i strategije razvoja za dionike u turizmu. Dokaz je izvršena analiza web dostupnih podataka ponuda turoperatora za promatrane destinacije (uzorak od 6 turoperatora, navedeni u pogl. 3.1 i 3.2.) temeljem koje je utvrđeno kako turoperator nudi dvostruko veći broj ponuda za putovanje u Dubrovnik nego u Ljubljani. No, uzevši u obzir da je 4,7 prosječaj broj turooperatorskih ponuda za putovanje u Dubrovnik dovodi se u pitanje jačina utjecaja turoperatora na razvoj destinacije, a pogotovo jačina utjecaja na razvoj masovnog turizma. Razlog tome je što je to premali broj da bi se razvoj masovnog turizma mogao temeljiti na njemu.

U nastavku su tabličnim prikazom uspoređene glavne specifičnosti turooperatorskog poslovanja u destinacijama.

Tablica 3. Specifičnosti turooperatorskog poslovanja u odabranim destinacijama

Obilježja i razine utjecaja	Dubrovnik	Ljubljana
Prosječan broj ponuda turoperatora	4,7	2
Dobre prakse	Ponuda dnevnih izleta u prirodu oko Dubrovnika radi rasterećenja starogradske jezgre,	Davanje prioriteta održivim tipovima putovanja
Izazovi razvoja	Poštivanje ograničenja dnevnog broja posjetitelja, očuvanje kvalitete ponuđenog proizvoda unatoč gužvama	Ograničenja od strane gradske uprave, povećanje potražnje za što širu populaciju
Nadzor turooperatorskog poslovanja	Minimalan	Srednji
Razina utjecaja na turistička kretanja	Srednja	Mala

Izvor: vlastita izrada

U svakoj se destinaciji turooperatori suočavaju sa drukčijim problemima i maksimiziraju postojeće prednosti, od kojih su neke navedene u gornjoj tablici.

Induktivnom metodom dolazi se do zaključka:

1. Turooperatori doista utječu na razvoj destinacije, no nisu jedini niti glavni čimbenik koju definira razvoj.

Prvi je dio zaključka donesen primarno na temelju podataka vezanih uz Ljubljanu. U ovoj destinaciji posluje mali broj svjetski poznatih univerzalnih turoperatora, te naspram Dubrovnika, ima manji broj turističkih posjeta i manju stopu rasta broja dolazaka. U Dubrovniku posluje veći broj istih turoperatora i veći je broj turističkih dolazaka što upućuje na zaključak kako turooperatori imaju utjecaja na destinaciju. Drugi dio zaključka je donesen na temelju podataka da ti isti turooperatori u oba

slučaja nisu glavni izvori turističkih dolazaka zbog čega ih se ne može kriviti za turističku saturaciju u Dubrovniku, kao ni za „procvat“ turizma u Ljubljani.

2. Destinacija može imati predispozicije za kreaciju cjelovite destinacije (geostrateški položaj, povijesne i zabavne atrakcije i kulturu) i prikupiti interes potrebnih strana (privući turooperatore), no bez plana razvoja turizma ona ne može dugoročno opstati na tržištu.

Na primjeru Dubrovnika je vidljivo kako je neminovna pojava negativnih posljedica turizma nakon određenog vremena. Posljedice mogu biti izrazito ukorijenjene te, ako se problemi pravovremeno ne riješe, moguća je nepovratna devastacija destinacije.

3. Destinacija ne mora imati fizičke kapitalne predispozicije (npr. povijesne atrakcije), niti odličan geostrateški položaj da bi se kvalitetno pozicionirala na turističkom tržištu.

U slučaju Ljubljane, koja je svoj nedostatak svjetski poznatih atrakcija nadoknadila raznolikom i kvalitetnom ponudom većeg broja manjih atraktivnosti, stavivši u prvi plan izgled i „duh“ centra grada, dokazano je kako je planirani i organizirani kvalitetni razvoj turizma dovoljan za priznanje na globalnom tržištu.

Na temelju formiranih zaključaka moguće je utvrditi djelomičnu istinitost postavljenih hipoteza. Točna je pretpostavka da turooperatori uključanjem destinacije u svoju ponudu pozitivno utječu trend rasta i razvoja turizma destinacije (H1), te da krajnji rezultat probijanja destinacije na turističkom tržištu ipak ovisi o samim destinacijama (H3). S druge strane, nije točna pretpostavka kako su turooperatori odgovorni za razvoj masovnog turizma u destinacijama (H2).

Provedeno istraživanje pokazuje, da iako postoji veza između masovnog turizma i turooperatorskih paket-aranžmana, ona nije toliko snažna da bi bila jedini uzrok nastanka ovog tipa turizma u destinacijama. Razvoj masovnog turizma ovisi o strategiji razvoja destinacije, vrsti atrakcija i turista koje privlače, ovisi o cjelovitosti ponude i mnogim drugim čimbenicima.

4. Zaključak

Usljed brzog razvoja i diverzifikacije turističkog tržišta turoperator su postali snažna veza između tržišta ponude i potražnje tj. između destinacija i turista. Kako bi se pobudio interes turoperatora za nekom destinacijom potrebna je rastuća i/ili velika potražnja koja će im osigurati neupitnu isplativost paket-aranžmana.

Zbog navedenog, često se u javnosti kreira stav kako su turoperator odgovorni za razvoj masovnog turizma, no ovaj rad upućuje na suprotno. Masovni je turizam rezultat ujedinjenja mnogih čimbenika na turističkom tržištu u vrijeme kada je ono doživjelo veliku ekspanziju.

Turoperator su se dosad uspješno adaptirali svim promjenama u destinacijama i u trendovima kod potrošača na turističkom tržištu. Tako su sa poslovanjem počeli prvi turoperator specijalisti i razvile se DMC kompanije.

U radu je provedena analiza nad dvije vrlo različite destinacije, turistički razvijenim Dubrovnikom koji se bori sa posljedicama nekontroliranog razvoja turizma i Ljubljani, destinaciji koja svoj ostvareni razvitak temelji na načelu održivosti.

Istraživanjem je dokazana prva postavljena hipoteza; turooperatorski paket-aranžmani za destinaciju mogu biti siguran „vjetar u leđa“ zbog olakšanja i ubrzanja brendiranja na turističkom tržištu. Na temelju analize Dubrovnika zaključuje se da za razvoj masovnog turizma u destinacijama nisu krivi turoperator, iako ga pospješuju, već su krive same destinacije neplaniranim i nekontroliranim razvojem turizma, dakle druga hipoteza je odbačena. Sukladno tome, posljednju postavljenu hipotezu potvrdilo se usporedbom razvoja turizma i kranje točke promatranih destinacija.

U budućnosti na turističkom tržištu ima mjesta za turooperatore jer će uvijek biti pojedinaca koji žele putovati ali nemaju vremena, volje ili znanja za organizaciju putovanja.

Promjene se može očekivati u načinu poslovanja turoperatora. Može se očekivati povećanje razine kvalitete usluga i povećanje izbora pri kreiranju *tailor-made* putovanja. Nadalje, vjerovatno je donošenje novih pravila vezanih uz poslovanje turoperatora od strane samih destinacija i kreiranje pravilnika u onim destinacijama koje ih još nemaju (radi zaštite atrakcija u dugoročnom aspektu).

Održivost u poslovanju turoperatora i postojanju destinacija postati će od esencijalne važnosti za uspješno poslovanje turoperatora (kako za opstanak na tržištu, tako za maksimizaciju profita kroz troškove) zbog čega je potreba za daljnim istraživanjima neupitna. Posebice u razvoju specijalizacija u turizmu. Nadalje, potrebne su daljnje analize veza između načela održivosti i razvoja turizma u destinacijama jer se u slučaju Ljubljane dokazuje kako se održivost kosi sa posljedicama masovnog turizma.

Popis literature

Knjige:

1. Čavlek, N., *Turoperator i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing, 1998.
2. Bartoluci, M., *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., i suradnici, *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
4. Gereffi, G., et al. *Meeting the Upgrading Challenge: Dynamic Workforces for Diversified Economies*, Durham, Duke University, 2011.
5. Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.
6. Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.
7. Hrvatska obrtnička komora, *Vodič za uspješan nastup na sajmovima*, Zagreb, Hrvatska obrtnička komora, 2014.
8. Jadrešić, V., *Janusovo lice turizma: Od masovnog do selektivno-održivog turizma*, Zagreb, Plejada, 2010.
9. Kotler, P., Bowen, J.T. i J.C. Makens, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, MATE, 2010.
10. Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2008.
11. Kunst, I., *Turizam i prostor – teorija i praksa održivog razvoja*, Zagreb, Institut za turizam, 2002.
12. Lickorish, L. J., Jenkic, C. L., *Uvod u turizam*, Split, Ekonkon, 2006.
13. Pigram, J.J., Wahab, S., *Tourism, Development and Growth: The challenge of sustainability*, New York, 1997.
14. Rabotić, B., *Selektivni oblici turizma*, Beograd, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2013.
15. Slivar, I., Golja, T., *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016.
16. Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Zagreb, Školska knjiga, 1987.

Članci:

1. Antunac, I., „Touroperator i suvremeni turizam“, iz *Ugostiteljstvo Turizam*, Zagreb,, broj 7/8, 1991.
2. Constantoglou, M.E., „Tourism Typologies for Coastal Areas and the use of GIS: The case of Greece“, na *Assosiation of American Geographers*, New Orleans, 2003.
3. Dahiya, K.S., Batra, D.K., „Travel industry selecting between online and offline mode“, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(9):694-701, 2016.
4. Dong, Y., Ling, L., & Guo, X., „Travel package modeling: Optimal bidding strategy of tour operator to cooperative hotels“, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12):1417-1440, 2014.
5. Dunne, G., Flanagan, S., Buckley, J., „Towards a decision making model for city break travel“, iz *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality*, Durham Research, 5(2):158-172, 2011.
6. Hrturizam.hr; turistički news portal, *Dubrovnik uveo brojače kako bi ograničio i upravljao dolazaka turista u povijesnu jezgru*, <http://hrturizam.hr/dubrovnik-uveo-brojace-kako-bi-ogranicio-upravljao-dolazaka-turista-u-povijesnu-jezgru/> (pristupljeno 02.06.2018.)
7. Humra, H., Türksoy, N., Inan, Ç., „The Role of Tourism Activities in Rural Development“, na *IBANESS Conference Series*, Prilep, 2016.
8. Mandić, A., Mrnjavac, Ž. i Kordić, L., „Tourism infrastructure, recreational facilities and tourism developmen“, *Tourism and Hospitality Management*, 24(1), 2018.
9. The Telegraph, *Tourists and cruise ships could be turned away under new plans to protect Dubrovnik*, <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/dubrovnik/articles/dubrovnik-tourist-limits-unesco-frankovic/>, (pristupljeno 27.06.2018.)

Web izvori:

1. Adriatic travel programmes and services, <https://www.adriaticdmc.hr/portfolio-s68> (pristupljeno 29. svibnja 2018.)
2. Association of Destination Management Executives International, <http://www.adme.org/aws/ADME/pt/sp/conference>, (pristupljeno 29. svibnja 2018.)
3. Destinations unlimited, *What is a DMC (Destination Management Company)?*, <http://www.dudmc.com/about-du-and-dmcs/what-is-a-dmc-destination-management-company/> (pristupljeno 29. svibnja 2018.)
4. Festival Ljubljana, <http://www.ljubljanafestival.si/en/ljubljana-festival-en/programme/#> (pristupljeno 03.06.2018.)
5. Global Sustainable Tourism Council, <https://www.gstcouncil.org/about/about-us/>, (pristupljeno 20.05.2018.)
6. Grad Ljubljana, *Ljubljana u brojevima*, <https://www.ljubljana.si/en/about-ljubljana/ljubljana-in-figures/> (pristupljeno 03.06.2018.)
7. Hrvatska turistička zajednica, *Sajmovi 2018 – info i cijene*, <https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/sajmovi/sajmovi-2018/sajmovi-2018-info-i-cijene>, (pristupljeno 26.06.2018.)
8. Region of central Slovenia – Ljubljana, *Top sights of Ljubljana*, <https://www.visitljubljana.com/en/visitors/things-to-do/sightseeing/article/top-sights-of-ljubljana/> (pristupljeno 03.06.2018.)
9. Rezdy, *Travel statistics for Tour Operators*, <https://www.rezdy.com/resource/travel-statistics-for-tour-operators/>, (pristupljeno 27. 5. 2017.)
10. SAJMOVI Specijalizirani portal o sajmovima, *Kalendar sajmovi*, <http://www.sajmovi.eu/hr/kalendar-sajmova>, (pristupljeno 26.06.2018.)
11. Silk Road Tourism Conference, <http://www.silkroad.com.hr/> (pristupljeno 02.06.2018.)
12. Sta putovanja: Putovanje u Meksiko: Od Tulum do Bacalara u 16 dana, <https://www.staputovanja.com/sve-o-putovanjima/q/iz-prve-ruke/935/Putovanje-u-Meksiko:-Od-Tulum-do-Bacalara-u-16-dana>, (pristupljeno 06.09.2018.)

13. Statistični ured Republike Slovenije, <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.aspx>, (pristupljeno 03.06.2018.)
14. Sustainable destinations top 100, <http://sustainabletop100.org/> (pristupljeno 03.06.2018.)
15. The Lonely Planet: Tallin, <https://www.lonelyplanet.com/estonia/tallinn> (pristupljeno 06.09.2018.)
16. The World Bank, *International Tourism, Number of arrivals*, <http://data.worldbank.org/indicator/> (pristupljeno 27.5.2017.)
17. TUI.com invests in personalisation, <https://bd4travel.com/tui-com-invests-in-personalisation-travel-portal-creates-tailor-made-offers-using-bd4travel-technology/>, (pristupljeno 08.07.2018.)

Popis grafova i tablica

Graf 1. Kriteriji podjele turoperatora.....	6
Graf 2. Broj turističkih dolazaka i noćenja u Dubrovniku.....	32
Graf 3. Broj ostvarenih noćenja u Ljubljani	38
Tablica 1. Posljedice djelovanja turizma u destinacijama	18
Tablica 2. Usporedna analiza odabranih gradova (geografska i druga obilježja).....	40
Tablica 3. Specifičnosti turooperatorskog poslovanja u odabranim destinacijama	44

Popis priloga

Prilog 1: Cancun (Mexico) i negativne eksternalije u turizmu



Izvor: <https://newsok.com/article/5586871/>, (pristupljeno 10.09.2018.)

Prilog 2: „Eco-friendly“ destinacija – Tulum (Mexico)



Izvor: <https://www.responsibletravel.com/holidays/mexico/travel-guide/mexico-photos-we-love>, (pristupljeno 10.09.2018.)

Prilog 3: *The Bronze Sustainable Tourism Eco-Certification Program*



Izvor: <https://www.adriaticdmc.hr/sustainability-s71>, (pristupljeno 06.09.2018.)

Prilog 4: Gužva na ulazu u starogradske zidine grada Dubrovnika



Izvor: <http://www.dubrovnik-turistinfo.com/novost/279/kako-se-rijesiti-turista-a-da-ih-n.e-raziurimo-> (pristupljeno 06.09.2018.)

Prilog 5: Ljubljana - European green capital of 2016



Izvor: <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/winning-cities/2016-ljubljana/> (pristupljeno 06.09.2018.)

Sažetak

Snažna ekspanzija i diverzifikacija turističkog tržišta rezultirala je značajnim razvojem turooperatorskog poslovanja i čvrstim vezama između turoperatora i destinacija. Svojim paket-aranžmanima turooperatori uvelike utječu na trendove turističkog tržišta te mogu značajno ubrzati proces *brendiranja* određene destinacije. Osim kroz turooperatorske specijalizacije koje pogoduju malim destinacijama razvijenim samo za određene tržišne niše, destinacije profitiraju i od turooperatorskih inicijativa i partnerstava jer su planirane investicije usmjerene upravo na njih. Provodi se analiza dviju vrlo različitih destinacija, turistički afirmiranog Dubrovnika i Ljubljane – destinacije temeljene na načelu održivosti. Analizom dostupnih podataka utvrđeno je kako, suprotno čestom mišljenju, razvoj masovnog turizma u destinacijama nije posljedica poslovanja turoperatora, već neplanskog i nekontroliranog razvoja turizma. Ljubljana potvrđuje teorije prema kojima je planski i održivi razvoj turizma ključan za kvalitetan razvoj destinacije u kojoj posluju i turooperatori, a da je pritom rizik pojave masovnog turizma minimaliziran. U budućnosti se može očekivati daljnja popularizacija načela održivosti te implemantacija istog u poslovanje svih destinacija ali i u poslovanje turoperatora. Vjerovatan je i dodatan razvoj *tailor-made* aranžmana u svrhu povećanja kvalitete i povećanje restrikcija koje destinacije donose za turooperatore kako bi dugoročno opstale na tržištu.

Ključne riječi: Turooperatori, turooperatorska partnerstva, masovni turizam, održive destinacije, *tailor-made* paket-aranžmani

Summary

The strong expansion and diversification of the tourism market has resulted in significant development of the tour operator business and strong links between tour operators and destinations. With its travel packages, tour operators greatly influence the tourism market trends and are able to significantly accelerate the process of branding a specific destination. Apart from tour operators specializations which favor small destinations developed only for certain niche markets, destinations also profit from tour operator initiatives and partnerships whose investments are targeted directly on destinations. Paper includes an analysis of two very different destinations, the established tourism destination Dubrovnik and Ljubljana – destination developed on the principle of sustainability. By analyzing the available data, it has been established that, contrary to the common opinion, the development of mass tourism in destinations is not a consequence of tour operators business, but rather a consequence of an unplanned and uncontrolled development of tourism. Ljubljana confirms the theories according to which planned and sustainable development of tourism is the key to quality development of destination. In those destinations tour operators may develop businesses without developing a risk of mass tourism. In the future one can expect further popularization of the principle of sustainability and implementation of the same in businesses of all destinations as well as in the business of tour operators. It is also believed that there will be further development of tailor-made travel packages in order to increase the quality of travel packages. Also, a rise of limitations which destinations bring for tour operators are likely to follow, in order for destinations to preserve its attractions in the long run.

Keywords: Tour operators, tuor operators partnership, mass tourism, sustainable destinations, tailor-made travel packages