Turoperateri i turističke ekspertize

Blagus, Tamara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:205688

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

TAMARA BLAGUS

TUROPERATORI I TURISTIČKE EKSPERTIZE

Završni rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

TAMARA BLAGUS

TUROPERATORI I TURISTIČKE EKSPERTIZE

Završni rad

JMBAG: 0303058627
Studijski smjer: Turizam
Predmet: Turoperatori i turističke agencije
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Trgovina i turizam
Mentor: prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, rujan 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

Tamara Blagus

U Puli, 19.09. 2022. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, TAMARA BLAGUS dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom TURGERATORI I TURISTIČKE EKSPERTIZE 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, 19.09.2022. (datum)

Potpis

Tamara Blagus

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POVEZANOST DIONIKA U MEĐUNARODNOM TURIZMU 3
   2.1. Turistički motivi i značaj za posrednike 3
   2.2. Smještajna ponuda i agencije 6
   2.3. Partnerstva sa turističkim zajednicama 7
   2.4. Nove uloge turoperatora i agencija 8
3. TUROPERATORI I TURISTIČKE AGENCIJE – TRŽIŠNI IZAZOVI 11
   3.1. Tradicionalne komparativne prednosti 11
   3.2. Poslovne strategije turoperatora 13
   3.3. Turoperatorske specijalizacije i kadrovi 16
   3.4. Održivo poslovanje i digitalizacija 17
   3.5. Partnerske inicijative 19
4. ZNAČAJ EKSPERTIZA ZA POSLOVANJE TUROPERATORA 21
   4.1. Definicija turističkih ekspertiza 21
   4.2. Znanja i vještine kadrova 21
   4.3. Interdisciplinarnost i inovacije 25
5. ODABRANE STUDIJE SLUČAJA 29
   5.1. Opis metodologije 29
   5.2. Ljudski potencijali 30
   5.3. Digitalizacija i informatizacija poslovanja 32
   5.4. Komparativna analiza TUI AG i Nirvana Travel & Tourism 35
   5.5. Kritički osvrt 38

ZAKLJUČAK 41

LITERATURA 43

POPIS SLIKA 47

POPIS TABLICA 47

SAŽETAK 48

SUMMARY 48

1. UVOD

Međunarodni se turizam tijekom proteklih nekoliko desetljeća razvija brže i dinamičnije. U praksi se sve više koristi termin suvremenog turističkog poslovanja, suvremenog turizma, ali i digitaliziranog turističkog tržišta te e-turizma. Sve su to termini ili pojmovi kojima se nastoji ukazati na osnovna obilježja današnjeg turizma, turističkog tržišta i poslovanja.

Kao i tijekom povijesti turistički posrednici imali su jednu od temeljnih uloga u turističkom poslovanju, ali i razvoju. Razlozi tome su brojni, a primarno se ističu njihove funkcije i uloge. Svakako treba spomenuti povezivanje turističke potražnje i ponude, generiranje potrošnje u turizmu, ostvarenje komunikacije između ovih podsustava turističkog sustava i slično. Održivom i konkurentnom poslovanju turističkih posrednika u suvremeno doba snažno pogoduju turističke ekspertize koje se razmatraju kroz razna područja i smjerove. Neizostavno je spomenuti kadrove, inovacije, održivo i elektroničko poslovanje te slično.

H0: Ublažavanje suvremenih izazova i pritisaka turoperatori provode uz pomoć turističkih ekspertiza.

H1: Turističke ekspertize danas predstavljaju strategije koje optimiziraju poslovne rezultate.

H2: Specijalizacija i stručnost kadrova u turizmu podrazumijevaju znanje i vještine koje predstavljaju temelj turističkih ekspertiza i potvrdu o njihovu implementiranju na razini turoperatora i poslovnih strategija kojim odgovaraju na tržišne izazove.

Cilj rada je analizirati ulogu turoperatora u suvremenom turizmu te istražiti ulogu turističkih ekspertiza. Svrha je kroz studije slučaja potvrditi da turističke ekspertize snažno obilježavaju poslovanje suvremenih turoperatora. Također djeluju kao strategije konkuriranja i razvoja inovativnih turističkih proizvoda koji optimalno zadovoljavaju diverzificiranu turističku potražnju.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Nakon uvoda, u drugom poglavlju predstavljaju se dionici međunarodnog turističkog tržišta. Istražuju se pri tome turisti i njihovi motivi putovanja, turistička ponuda, turističke zajednice te turistički posrednici. Naglasak je postavljen na funkcije suvremenih turističkih posrednika.

Treće poglavlje istražuje obilježja, funkcije i specifičnosti turističkih posrednika. Misli se podjednako na turoperatore i turističke agencije. Istražuju se zasebno njihove tradicionalne komparativne prednosti, poslovne strategije turoperatora, specijalizacija i kadrovi, održivost i digitalizacija te partnerske inicijative.

U četvrtom poglavlju se istražuje značaj turističkih ekspertiza za poslovanje turoperatora u današnjici. Nakon definiranja ovoga pojma, razmatraju se znanja i vještine kadrova, interdisciplinarnost i inovacije.

Ppeto poglavlje daje odabranu studiju slučaja turističkih ekspertiza turoperatora TUI AG, te komparativnu analizu TUI AG, u odnosu na turoperatora Nirvana Travel & Tourism. Nakon toga slijedi kritički prikaz na temu rada. Ovim poglavljem povezuju se teorija i praksa, pa ono čini posebnu vrijednost istraživanja.

Pri istraživanju korištene su metoda analize i sinteze, induktivna metoda, metoda apstrakcije, metoda komparacije, metoda studije slučaja, metoda kritičkog promišljanja i metoda opisivanja.

2. POVEZANOST DIONIKA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Dionici ili interesne skupine predstavljaju zasebne podsustave međunarodnog turističkog tržišta ili suvremenog turizma općenito, koji čine kompleksni, interdisciplinarni i dinamični sustav. Svaka od skupina dionika na suvremenom međunarodnom turističkom tržištu ima podjednaki značaj za njegov budući razvoj. Osim toga, važno je naglasiti da su svi dionici snažno povezani i u kontinuiranoj interakciji, što znači da utječu jedni na druge. Tako primjerice jedni generiraju suvremene trendove, a drugi im se prilagođavaju te slično.

2.1. Turistički motivi i značaj za posrednike

Turisti čine podsustav turističke potražnje. Najjednostavnije se poimaju kao sudionici na turističkom tržištu, generatori turističke potrošnje, nositelje turističke ponude ili kao glavni dionici turističkog sustava. Činjenično je da se turisti mogu definirati na brojne načine te kako je riječ o dobro znanom pojmu u znanosti, ali i šire. Kako bi se što optimalnije definirao pojam turista, koriste se neke od učestalijih definicija.

Svjetska turistička organizacija (engl. *World Tourism Organisation* – WTO) daje izniman doprinos u istraživanju, praćenju, evidentiranju i razvoju turizma. Njezin značaj očituje se i u ujednačenom definiranju osnovnih pojmova u turističkom sustavu, kao što je i pojam turista. Prema definiciji koju izdaje ova specijalizirana međunarodna organizacija turist je osoba koja se uključuje u putovanje izvan svojeg uobičajenog mjesta boravišta, u trajanju od manje od godine dana, motivirana brojnim motivima i razlozima, izuzev onih koji su vezani uz privređivanje, to jest ostvarenje gospodarske aktivnosti. Ovakva putovanja vežu se uz turistička putovanja i ostvarenje turističke aktivnosti (UN, 2010). Turist je također svaka osoba koja putuje u mjesta koja nisu klasificirana kao njegova uobičajena mjesta prebivališta, odnosno izvan svojeg svakodnevnog okruženja, u razdoblju od najmanje jedne noći, ali ne duže od jedne godine i čija se uobičajena svrha razlikuje od obavljanja bilo koje plaćene aktivnosti u mjestu koje posjećuje (turističkoj destinaciji). Često se zbog jednostavnijeg poimanja turista govori kako su to osobe koje putuju zbog raznih motiva, kao što su odmor,

zabava, rekreacija, kultura, sport ili nešto drugo. Time se zadire u klasifikaciju turista prema njihovim motivima putovanja, ali i u područje selektivnih oblika turizma.

Leiper (2004) definira turiste kao osobe koje putuju iz uobičajenog rezidencijalnog područja na privremeno razdoblje od najmanje jedne noći, do te mjere da njihovo ponašanje uključuje potragu za razonodnim iskustvima kroz interakciju sa značajkama ili karakteristikama mjesta koja posjećuju. U skladu s ovom definicijom zadire se u pitanja turističkog doživljaja i suvremene motive putovanja. Vidljivo je da turiste obilježavaju utvrđeni kriteriji, koji imaju osobit značaj u njihovu klasificiranju i istraživanju. Oni ukazuju na činjenicu da nije svaka osoba koja putuje ujedno i turist, ali i na važne odrednice ovih dionika.

Kako bi netko bio svrstan u skupinu turista mora zadovoljiti sljedeće kriterije (Čavlek et al., 2011):

- Uključivanje u putovanje ili napuštanje rezidencijalnog mjesta;
- Obilježja putovanja – napuštanje uobičajene okoline turista, svojevoljno uključivanje u putovanje, putovanje tijekom slobodnog vremena, potpuno isključivanje gospodarske aktivnosti, kružno putovanje.
- Vremenski kriterij – minimalno jedan dan, a ne više od godine dana;
- Svrha putovanja – motivi.

Ovi se kriteriji mogu uzeti kao osnova za razvrstavanje turista. Osim toga, oni služe razmatranju nekih ključnih područja interesa pri istraživanju turista, kao vodećih dionika turističkog tržišta i ovog kompleksnog sustava. Za potrebe ove problematike posebice se izdvajaju motivi putovanja, kao jedan od osnovnih kriterija turista.

Kada se govori o turističkim motivima ili motivima putovanja, zadire se u područje motivacije turista, koje ima osobitu ulogu u turističkom razvoju. Motivacija je složeni proces aktiviranja, koji se pokreće određenom emocijom, potrebom ili željom, a usmjerena je prema realizaciji konkretnog cilja. Čimbenici koji osobu „guraju“ prema nekom cilju nazivaju se motivima (Šuran, 2016). U turizmu postoji veliki broj motiva, a oni se kontinuirano nadopunjuju i modificiraju.

Razgraničavaju se tradicionalni i suvremeni motivi putovanja ili motivi u turizmu, a to je rezultat niza promjena koje su se odrazile u svakidašnjem životu, navikama i

potrebama ljudi diljem svijeta. Kao najčešći motivi turističkih kretanja navode se želja za bijegom od svakodnevice, relaksacija i odmor, jačanje obiteljskih i prijateljskih veza, socijalne i društvene interakcije, stjecanje novih znanja i iskustava, želja za unutarnjim ispunjenjem te slično.

Prema uobičajenoj klasifikaciji motiva razlikuju se sljedeće skupine (Petrić, 2007):

- Biološki motivi koji se odnose na osnovne potrebe ljudi, kao što su kušanje lokalne gastronomije, boravak u smještajnoj jedinici, psihička i fizička relaksacija;
- Društveni motivi odnose se na socijalizaciju i potrebu ljudi za ostvarenjem veza s ostalim ljudima. Neki od motiva mogu biti kontakti s obitelji i prijateljima, upoznavanje novih kultura, obogaćenje znanja i iskustava te slično;
- Osobni motivi vežu se uz samodokazivanje, odnosno potvrdu samoga sebe. To su primjerice stjecanje ugleda, upoznavanje novih kultura i slično.

Praksa korištenja ove klasifikacije motiva pri istraživanju ponašanja turista se obično koristi. Međutim, smatra se kako se ova klasifikacija uglavnom veže uz tradicionalne turiste i nekadašnji, masovni turizam. U suvremeno doba važno je razlučiti glavne motive koji proizlaze iz novih životnih stilova i praksi, suvremenih ljudskih potreba, ali i pritisaka mega trendova. Česti su primjeri identificiranja vodećih motiva putovanja od strane specijaliziranih međunarodnih organizacija i ostalih dionika na turističkom tržištu.

Prema UNWTO-u je nastala klasifikacija na četiri glavne skupine motiva suvremenog turista i suvremenih putovanja, a to su (UNWTO, 2019):

- razonoda, rekreacija i odmor,
- posjećivanje obitelji prijatelja, zdravstveni i religijski motivi,
- poslovni motivi,
- nespecificirani motivi.

Više od polovice poduzetih međunarodnih putovanja iz tog razdoblja, prema izvještaju UNWTO-a, bilo je vezano uz razonodu, rekreaciju i odmor. S obzirom na predviđanja u svezi budućnosti turizma, prednost se i dalje poklanja ovim motivima pa

se oni smatraju ključnima u suvremeno doba. Nakon njih slijede obiteljski, prijateljski, zdravstveni i religijski motivi, a u znatno manjem udjelu poslovni i nespecificirani.

Ovakva klasifikacija motiva suvremenih turista ima primat u suvremenom turističkom poslovanju, ali i razvoju. Pri tome, u obzir ih uzimaju sve skupine dionika koji posluju na strani turističke ponude. Tendencija je pri tome usvojiti takav portfolio, poslovne koncepcije, prakse i odluke kojima će se maksimizirati mogućnost zadovoljenja ovih motiva, što se istraživanjem i nastoji dokazati.

2.2. Smještajna ponuda i agencije

Turistička ponuda sljedeći je važniji podsustav turističkog tržišta. Može se tvrditi da je turistička ponuda sve ono što se na međunarodnom turističkom tržištu nudi turistima. Poimanje turističke ponude razvijalo se s razvojem turizma pa je najkompleksnije shvaćanje turističke ponude nastupilo u suvremeno doba i s pojavom suvremenog turističkog poslovanja. Na to nisu utjecali samo razvoj turizma, znanosti i slično, veći i dinamične promjene koje su se razvile na strani turističke potražnje i agencije. Prateći promjene turističke potražnje, s nastojanjem da se ona što optimalnije zadovolji, razvijala se i turistička ponuda, a poseban utjecaj imali su i suvremeni turistički motivi.

Smještajna ponuda tek je dio ukupne turističke ponude. Ona se odnosi na ponudu smještajnih objekata turistima, za boravak u turističkoj destinaciji. Smještajna ponuda svrstava se u osnovne turističke usluge. To su primjerice hoteli, hosteli, privatni fsmještaj ili apartmani i kuće za odmor, kampovi, agencije i slično.

Promjene koje se kontinuirano odvijaju na turističkom tržištu snažno su pogodile i smještajnu ponudu. To znači da se ona značajno razlikuje danas, u odnosu na ono što je nekada predstavljala. Te promjene uglavnom se odnose na modernizaciju smještaja, inovacije u smještaju, kvalitetu smještaja i sve više tematiziranost smještajnih objekata. Provođenje promjena koje su navedene razmatra se u kontekstu tržišnih prilagodbi.

Treba istaknuti, kao što je već i rečeno, da se promjene na strani turističke ponude, a tako i one smještajne, odvijaju usporedno i posljedično s promjenama na strani turističke potražnje. Od tuda i povezanost smještajne ponude i agencije sa

suvremenim motivima turista. Jednostavno je zaključiti kako sve heterogenija turistička ponuda, diverzificirane potrebe i tendencija za novim doživljajima inicira promjene u smještajnoj ponudi.

Dok je smještaj nekada u turizmu predstavljao samo prostor za prenoćište, danas je on daleko više od toga jer se agencije prilagodile potražnji. Turistima se danas nude visoko kvalitetni, luksuzno opremljeni, tematizirani i inovirani turistički proizvodi.

2.3. Partnerstva sa turističkim zajednicama

Turističke zajednice predstavljaju strateški značajne dionike. To zapravo intenzivira njihovu ulogu u razvojnim procesima turizma. Definiraju se kao organizacije koje funkcioniraju po načelu destinacijskog menadžmenta, što znači da je svrha njihova osnivanja promoviranje turizma neke destinacije, pružanje podrške turizmu i poticanje turističkog razvoja. Poseban doprinos turističkih zajednica vidljiv je u jačanju gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske usluge i usluge u turizmu ili obavljaju neku drugu povezanu djelatnost (Hrvatska turistička zajednica, 2021). Kada se govori o sustavu turističkih zajednica koje su organizirane po modelu destinacijskih menadžment organizacija, misli se na lokalne turističke zajednice koje imaju za cilj promicati turizam lokalnih područja, dok one regionalne ili županijske čine to na širem području. U konačnici, one međusobno surađuju i na taj način doprinose jačanju turističkog potencijala i razvoja na nacionalnom prostoru.

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) imaju osobit značaj za predmetnu problematiku, s obzirom da uz destinacijske menadžment kompanije, predstavljaju vodeće razvojne dionike u turističkom sustavu. S aspekta destinacijskih menadžment kompanija misli se na turoperatore i turističke agencije, čime se dodatno potvrđuje važnost razgraničenja uloge destinacijskih menadžment organizacija i njihova odnosa s ostalim dionicima.

Važno je pri tome spomenuti sljedeće odrednice destinacijskih menadžment organizacija (Hrvatska turistička zajednica, 2021):

- javljaju se kao nacionalni turistički organi ili organizacije, lojalni i regionalni subjekti,

- prema vrstama, to su agencije, vlasti, odbori, kompanije, komisije, koalicije i slično,
- prema organiziranosti izdvajaju se odjeli javnog organa vlasti, partnerstva javnih dionika, organi koji servisiraju privatne kompanije, udruženja i javno-privatna partnerstva,
- vodeće uloge DMO-a su upravljanje turističkim razvojem, realizacija strateških ciljeva turističke destinacije i svih dionika ovog sustava, promicanje i jačanje partnerstva, konkurentsko pozicioniranje, razvoj, ponude i slično.

Sve destinacijske menadžment organizacije u današnjici nositelji su suvremenih turističkih promjena, katalizatori pritisaka i provoditelji mega trendova na užim područjima na kojima se turizam razvija. U tome se odražava njihova vodeća uloga u destinacijskom razvoju, ali i uloga u suvremenom pozicioniranju te konkuriranju turizma nekog prostora te uopće osuvremenju turizma i time provedbi turističkih ekspertiza. Jedan od najjednostavnijih primjera ovakve organizacije je Hrvatska turistička zajednica kao krovna organizacija u Hrvatskom turizmu. U njezinoj nadležnosti su baš svi razvojni poslovi vezani uz razvoj hrvatskog turizma. Kao dokaz suvremenosti ovih organizacija, na njezinom primjeru moguće je utvrditi razne aktivnosti i projekte koji za cilj imaju digitalizaciju hrvatskog turizma, specijalizaciju ljudskih potencijala i provedbu održivog razvoja.

2.4. Nove uloge turoperatora i agencija

Turistički posrednici su turističke agencije i turoperatori. Njihova uloga u razvoju turizma po mnogočemu je jedinstvena i time imaju poseban značaj za ovo istraživanje. Najjednostavnije je istaknuti kako su oni u tradicionalnim shvaćanjima veza između turističke ponude i potražnje. U današnjici, pored navedenoga, važno je ukazati i na neke suvremene uloge ovih subjekata.

Turističko se posredovanje može pojmovno odrediti na razne načine. Vukonić i suradnici (2015) ističu kako je to pravni odnos koji se javlja u situaciji kada jedna strana, posrednik i agent, preuzima obvezu da se komitenta kao drugu stranu dovesti

u željenu poslovnu vezu s nekom trećom osobom ili stranom, u svrhu zaključenja ugovornog odnosa između treće strane i komitenta. Na temelju takvog shvaćanja turističkog posredovanja, može se reći da posrednik vrši vezu, ali i ostale funkcije na relaciji turista i turističke ponude, odnosno turističke destinacije.

Turističke agencije su posrednici koji posluju „na malo“, dok turoperatori predstavljaju posrednike koji posluju „na veliko“. To je često citirana i naglašavana vodeća razlika između ovih subjekata, no treba u obzir uzeti i ostale, koje impliciraju i temeljne te diverzificirane uloge ovih subjekata (Mensah, et. al., 2022.). Postoje brojna obilježja i funkcije koje danas služe boljem razlikovanju turističkih agencija i turoperatora. Njihova se uloga očituje i u isticanju njihove neizmjerne uloge, o čemu je djelom već i bilo riječi.

Turističke agencije su subjekti koji ugovaraju ili sklapaju poslove u turizmu, a pri tome posreduju u ime i za račun putnika. Njihov djelokrug rada uređuje se pravnim aktima, ali i poslovnim običajima, uzancama, općim uvjetima, standardnim i adhezijskim ugovorima. U suvremeno doba, sve je značajnije i poštivanje profesionalne poslovne etike (Porezna uprava, 2021).

Vukonić i suradnici (2015) izdvajaju neke od osnovnih uloga turističkih agencija. To su:

- formiranje turističke ponude i utjecaj na njezino formiranje,
- financijski aspekt i doprinos,
- povezivanje dionika,
- promicanje suradnje u turizmu,
- direktan kontakt s turistima koji doprinosi boljem razumijevanju turističke potražnje.

Svakodnevno poslovanje turističkih agencija odvija se u području prijevoza putnika, ugostiteljstva i hotelijerstva, turističkih aranžmana i ostalih turističkih usluga. Zbog njihove usmjerenosti prema ovim područjima i funkcijama, često se one vežu uz pokrivanje tradicionalnih turističkih usluga, dok turoperatori imaju suvremeniji pristup poslovanja. Turoperatori su gospodarski subjekti koji djeluju u smjeru formiranja turističkih proizvoda, pri čemu integriraju zasebne usluge različitih ponuđača u turizmu.

Oni posluju u svoje ime i za svoj račun, a glavni izvor prihoda su im paušalna putovanja (Dodig, 2013). Turistička agencija je „čisti“ posrednik u turizmu, dok je turoperator, osim toga, organizator putovanja.

Osnovne funkcije i uloge turoperatora mogu se prikazati kako slijedi („Tourism notes“, 2021):

- planiranje putovanja,
- organiziranje putovanja i formiranje paket aranžmana,
- informiranje,
- rezerviranje,
- upravljanje putovanjima,
- prodaja i marketing,
- kontrola i rukovođenje turističkim proizvodima.

S aspekta suvremenog turizma i turističkih ekspertiza, vodeća uloga turoperatora je u evoluciji suvremenih opcija. Te se suvremene opcije odnose na sve procese u turizmu. Misli se na konkurentske aspekte, poslovne strategije, razvoj proizvoda i redom dalje. Turoperatori su kreatori putovanja, ali danas i sve više turističkih doživljaja. Kako bi oni bili autentični i konkurentni, implementiraju se suvremene strategije koje prate i „pokrivaju“ međunarodne mega trendove. Detaljnije o tome slijedi u nastavku.

3. TUROPERATORI I TURISTIČKE AGENCIJE – TRŽIŠNI IZAZOVI

Tržišni izazovi u suvremenom turizmu veći su nego ikada. Oni se kontinuirano razvijaju, modificiraju, a zabilježena je i pojava novih izazova, koji se često razmatraju kao mega trendovi u turizmu. Njihova pojava i ekspanzija snažno pogađaju turistički sustav i sve dionike koji u njemu posluju, a time i turoperatore te turističke agencije. U takvim uvjetima, pronalazak načina da se na te izazove uspješno odgovori vodeći je zadatak i poslovni cilj ovih subjekata, a to čine na razne načine.

3.1. Tradicionalne komparativne prednosti

Iako se komparativne prednosti na opsežan i vrlo diverzificiran način poimaju u ekonomiji, jednostavno se mogu odrediti kao jedinstvena obilježja, znanja, vještine ili nešto slično čime subjekti raspolažu i što iz razlikuje od njihovih konkurenata na tržištu. Komparativne prednosti u turizmu najčešće se analiziraju na razini turističkih destinacija ili turističkih proizvoda, no moguće je govoriti i o tradicionalnim komparativnim prednostima turoperatora i turističkih agencija.

Smatra se kako ova obilježja spomenutih subjekata proizlaze iz njihovih osnovnih karakteristika o kojima je već bilo riječi. Time se potvrđuje kako je riječ o tradicionalnim ili izvornim, osnovnim ili esencijalnim specifičnim obilježjima ovih subjekata. U tom kontekstu, a uzimajući u obzir doprinos tradicionalnih komparativnih prednosti ovih subjekata, smatra se kako vodeći značaj imaju osobni kontakt turističkih agencija s turistima, te široka poslovna orijentacija turoperatora, kao i njihove funkcionalne uloge i sposobnosti u turističkom poslovanju.

Turističke agencije ostvaruju izravne kontakte s turistima, što im generira niz pozitivnih učinaka i čini vodeću komparativnu prednost u odnosu na ostale subjekte u turizmu. Često se navodi kako izravni kontakt ima nezamjenjivu ulogu u turizmu, slijedom specifičnosti ovoga poslovanja i poslovnih odnosa. Vodeća komparativna prednost turističkih agencija je u tome što one svoje usluge formiraju na temelju ovog kontakta, odnosno u skladu s preferencijama i suvremenim potrebama turista. One su usko usmjerene prema jednom ili nekoliko ciljnih segmenata potrošača, čime potvrđuju

specijalizaciju u svakodnevnom poslovanju, koja za cilj ima optimalno zadovoljenje ključnih segmenata (Dulčić, 2005).

Temelj komparativnih prednosti turističkih agencija nazire se i u odnosu turista prema njima. Naime, tradicionalne usluge koje su agencije nekada pružale turistima, a to čine i danas, još uvijek imaju primat u osnivanju i održavanju odnosa s turistima. Primjerice, tradicionalna je naklonjenost turista da od njih potražuju informacije o destinaciji, ponudi i ostalome. U tome se može prepoznati povjerenje turista prema turističkim agencijama, ali i procijeniti kakva je percepcija uloge turističkih agencija u njihovoj svijesti.

Visokokvalitetna usluga je ključna odrednica njihove konkurentnosti i uspjeha od ranijih razdoblja poslovanja, a posebice danas (Moisescu, Gica, 2014). Kvaliteta pružene usluge vodeći je element diferencijacije i konkurentska snaga turističkih agencija, koja se implementira u sve njihove poslovne strategije o kojima kasnije slijedi. One posjeduju znanja o tome da visoka razina kvalitete pružene usluga rezultira lojalnim potrošačima u turizmu, a često je ona garancija mogućnosti povećanja cijena usluga. Međunarodni turistički promet ima konstantu rasta. U ranijim razdobljima razvoja međunarodnog turizma turoperatori su, putem paket aranžmana i paušalnih putovanja, imali primat u intenziviranju rasta međunarodnog turističkog prometa, a to imaju danas. Oni se time smatraju geografskim distributerima međunarodnog turističkog prometa, što potvrđuje njihovu stratešku ulogu u razvoju i kontroli međunarodnog turizma.

Turoperatori su poticatelji turističkog razvoja u mnogim zemljama širom svijeta. Turoperatori imaju ključnu ulogu u turističkoj industriji jer kao posrednici između pružatelja usluga i turista mogu utjecati na obrasce razvoja destinacija, na izbore potrošača, te na promicanje ciljeva održivog razvoja turizma kroz očuvanje okoliša, osiguravanje kulturnog, društvenog i i ekonomskog razvoja. (UNEP, 2003.) Turoperatori u odnosu na druge subjekte u turizmu imaju brojne prednosti na temelju kojih potiču promjene, koje su značajne za razvoj turističkih destinacija.

Tradicionalne komparativne prednosti turoperatora najviše se očituju kroz (Čavlek, 2018.):

- organizatorsku i upravljačku funkciju u međunarodnom turizmu,
- kontrolu turizma u onoj mjeri u kojoj je to moguće, te

- kroz osmišljavanje trendova, stabiliziranje promjena i generiranje poslovnih i sličnih rješenja.

Uloga turoperatora u turizmu je danas vidljiva u praksi. Veliki turoperatori, koji su dijelovi multinacionalnih korporacija utječu na širenje turističke industrije, na način da ista postaje održivija i uključivija (posebno u smislu prepoznatljivosti, povezivanja dionika i primjene novih praksi). Kao takvi, turoperatori su značajni za stvaranje lanca vrijednosti turizma, posebno u zemljama u razvoju. (José Zapata Campos, Hall, Backlund, 2018.) Okupljaju veliki broj zaposlenika (hotela, putničkih agencija, zrakoplovnih te drugih tvrtki iz cijelog svijeta), koordiniraju potrošnju i proizvodnju turizma, utječu na uključivanje lokalnih dobavljača i drugih dionika u turističke tokove, pa imaju kontrolu nad odredištima. Ovime se može uvidjeti koliku zapravo veliku ulogu turoperatori i multinacionalne kompanije imaju na turističkom tržištu. Vođeni „uključivošću“ turoperatori ne samo da nude kvalitetne usluge, nego formiraju jake ponude, čime stvaraju snažne brendove, pa na takav način i konkurentnost.

3.2. Poslovne strategije turoperatora

Suvremene poslovne strategije turističkih agencija i, posebice, turoperatora, imaju nezamjenjivi značaj u stabiliziranju i podnošenju tržišnih trendova i izazova. Implementiranje strategije poslovanja je kombiniranje raznih čimbenika i elemenata kojima se efikasno realiziraju strateški ciljevi i kontroliraju utjecajni faktori. Pri tome, kreatori ovih strategija moraju na adekvatan način prepoznati sve ove faktore, čimbenike i elemente, identificirati smjernice i mogućnosti uspjeha, ali i prijeteće rizike iz okoline.

Poslovne strategije turoperatora su (Čavlek, 2018):

- strategija segmentacije turističkih tržišta,
- strategija diferencijacije turističkih proizvoda,
- strategija rasta.

Kod prve od navedenih strategija u središte interesa postavlja se ciljni tržišni segment. To je skupina potrošača na turističkom tržištu koja ima jednaka obilježja ili karakteristike, a time i jednake potrebe, želje i interese. Ova strategija zahtijeva od turoperatora i njihova menadžmenta redefiniranje marketinške strategije, koja će utjecati i upravljati tržišnim nišama ili ciljnim segmentima prema kojima se usmjerava. Prilagodba se pri tome zasniva na individualiziranoj i specijaliziranoj turističkoj ponudi turoperatora i turističkih agencija koje ovu strategiju primjenjuju (Šerić, Uglešić, 2014). Prije same implementacije ove strategije provodi se segmentacija heterogenog turističkog tržišta. U tu svrhu važno je posjedovati opsežne baze podataka o suvremenim obilježjima turističke potražnje, trendovima iz okoline te konkurenciji.

Ključne skupine podataka u procesu segmentacije tržišta su (Šerić,Uglešić, 2014):

- profil turista – misli se na osnovne podatke o spolu, dobi, zanimanju i prihodima, odnosno platežnoj moći, podrijetlu i slične demografske podatke;
- ponašanje turista – podaci koji govore o njihovim navikama u putovanju, kao što su destinacije koje preferiraju, načini putovanja, učestalost putovanja i ostalo;
- način donošenja odluke – motivi, izvori informiranja, determinantne odlučivanja;
- tko donosi odluku o putovanju;
- kada se donosi odluka o putovanju i kada se očekuje rezervacija;
- percepcija turista o proizvodu, destinaciji ili nečem drugom;
- konkurentsko pozicioniranje proizvoda ili destinacije – odnos spram konkurenata;
- kulturna i nacionalna obilježja turista;
- međuovisnost o nekim drugim proizvodima – primjerice turizma i zdravlja, turizma i sporta i slično.

Na temelju ovih podataka formiraju se skupine potrošača, odnosno ciljni segmenti ili tržišne niše. S obzirom na interna obilježja posrednika u turizmu, njihovu ponudu i mogućnosti, usmjeriti će se prema jednom ili nekoliko ciljnih segmenata za koje se vjeruje da je moguće optimalno ih zadovoljiti i time generirati poslovni uspjeh. Danas se za segmentaciju turističkog tržišta sve više koriste pristupi koji identificiraju specifične skupine turista, odnosno potrošača. Česti su modeli i primjeri koji pokazuju usmjeravanje turoperatorima prema mladima, starijim parovima bez djece, obiteljima i

sličnim skupinama. Na taj način pokazuju moć i sposobnost pružanja visoko specijalizirane, prilagođene i kvalitetne ponude koja zadovoljava ključna obilježja i potrebe tih potrošača.

Primjerice, u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine identificirane su sljedeće tržišne niše (Narodne novine, 2019):

- mladi – u dobi od 18 do 24 godine starosti, diverzificirana kulturna obilježja, naklonjenost prazničkim putovanjima, značaj backpackinga, sklonost avanturi i prirodnoj te lokalnoj afirmaciji, informiranje uglavnom putem Interneta;
- parovi s dvostrukim primanjima (DINKS), bez djece – karakterizira ih visoka platežna moć, vremenska neograničenost, kratki odnosi i razni selektivni oblici turizma;
- obitelji s mladom ili starijom djecom – putovanja uglavnom tijekom školskih praznika, cjenovno osjetljivi i informiraju se usmenim putem;
- prazna gnijezda ili radno aktivni putnici s odraslom i osamostaljenom djecom – putuju tijekom čitave godine, nisu cjenovno osjetljivi, brinu o zdravim životnim navikama, traže aktivan odmor, informiraju se putem Interneta;
- zlatna dob – umirovljenici s većim primanjima i bez zdravstvenih problema, aktivno putuju i interesiraju se za popularnim turističkim mjestima, često traže medicinske sadržaje i vole putovanja u pred i post sezoni.

Na temelju ovakve segmentacije moguće je izvući maksimum iz poslovanja posrednika u turizmu. To znači da financijske moći i komparativne snage usmjeravaju prema konkretnim potrošačima, što maksimizira njihov poslovnih uspjeh.

Sljedeća poslovna strategija je strategija diferenciranog turističkog proizvoda, koji predstavlja proizvod s privlačnim i jedinstvenim elementima, čime se razlikuje od konkurentskih. Diferencijacija je strategija marketinga koja se usmjerava prema odabranom ciljnom tržištu na način da se turistima nudi specijalizirani i jedinstveni turistički proizvod (Marijanović, 2010). U ovoj strategiji ključne su inovacije, turistički doživljaj, ali i komercijalizacija komparativnih prednosti. Turoperatori i turističke agencije diferencijacijom kreiraju kvalitetne i inovativne turističke proizvode i time djeluju u smjeru maksimizacije zadovoljstva i lojalnosti turista. Na taj način konkurentski i supstitutski proizvodi predstavljaju manju prijetnju te se ova strategija

često smatra vrlo korisnom u suvremenim uvjetima poslovanja. Danas postoje takozvani tradicionalni turistički proizvodi, kao na primjeru „sunce i more“, koji u Hrvatskoj imaju primarni značaj, no postoje i oni suvremeni ili takozvani novi turistički proizvodi. Do nedavno je takav status imaju i kulturni turizam, a danas on postaje sve više učestali segment potražnje i ponude. Pod specifične i diverzificirane proizvode moguće je svrstati primjerice glamping ili neke oblike ruralnog turizma.

Posljednja na popisu je strategija rasta kao element konkurentnosti poslovanja. U današnjici i suvremenim uvjetima poslovanja na turističkom tržištu, postoje i kontinuirano se razvijaju razna ograničenja u poslovanju turoperatora, a ona utječu na njihovu konkurentnost i tržišni opstanak. U suvremenim uvjetima oni se često odlučuju na strategiju rasta koja podrazumijeva ulazak na nova tržišta, povećanje udjela na tržištima, proširenje portfolija, uklanjanje konkurencije, pristup novim distributerskim kanalima, razvijanje proizvoda te slično. Primjenom strategije rasta pozitivno se utječe na imidž posrednika, a kako bi se iste u praksi optimizirale česti su primjeri akvizicija, partnerstava ili udruživanja, o kojima se kasnije raspravlja.

3.3. Turoperatorske specijalizacije i kadrovi

Specijalizacija je u poslovanju turoperatora prisutna u svim poslovnim segmentima. Ona se javlja kao strateški instrument za maksimiziranje kvalitete poslovanja u svim područjima, a u konačnici i ukupnog poslovanja. Posebnu ulogu u tome ima specijalizacija u segmentu ljudskih potencijala ili kadrova. Turoperatori i turističke agencije svjesni su suvremenih izazova s kojima se turizam suočava. Iz te svjesnosti proizlazi i znanje o značaju ulaganja ili investiranja u intelektualni kapital i razvoj te specijalizaciju kadrova u turizmu. Naposljetku, ljudi su nositelji uspjeha, ali i promjena, a u turizmu imaju nezamjenjivu ulogu, što je gotovo uvijek u praksi moguće i potvrditi. Turoperatori su danas stručnjaci koji imaju razne poslovne odgovornosti zaposlenika. Da bi zaposlenici obavljali posao odgovorno oni trebaju biti educirani i posjedovati specijalizirana znanja i vještine upravljanja turizmom, putnim uslugama, servisnom tehnologijom, hotelskim menadžmentom, planiranjem događaja, planiranjem održivog turizma te dr. (Indeed Editorial Team, 2021.). U razvoj zaposlenika, kao ljudskih kadrova je potrebno investirati.

Gržinić (2018) navodi razne teze i argumente koji potvrđuju važnost investiranja u razvoj i specijalizaciju kadrova u turizmu. Prva na popisu odnose se na činjenicu da međunarodni turizam još uvijek ovisi o globalnoj političkoj nestabilnosti koja uvjetuje njegovu elastičnost. Posljedično, važno je ulagati u specijalizirana znanja i vještine kadrova u području kriznog menadžmenta i na upravljačkim pozicijama općenito.

Osim navedenoga, specijalizacija kadrova značajna je i zbog suvremenih pritisaka ICT tehnologije što intenzivira potrebi za razvojem ovih vještina i koncepcija kojima se omogućuje optimizacija podrške ovog suvremenog resursa. Tome treba pridodati i sve kompleksnije strukture poslovanja, kojima se vrši prilagodba promjenama iz okruženja. Edukacija ljudskih kadrova turističkih posrednika je važna zbog praćenja provedbe i unaprijeđenja poslovanja, u skladu sa trendovima iz suvremenog okruženja. U dobu virtualne stvarnosti, svi alati ICT-a zahtijevaju sposobnosti i znanja ljudskih kadrova za učinkovito korištenje i upravljanje istima, s ciljem ostvarivanja poslovne transformacije i izbjegavanja rizika gubitka konkurentnosti. (Carlise, Ivanov, Dijkmans, 2021.) Svi zaposlenici trebaju posjedovati digitalne vještine u skladu sa njihovim radnim mjestima, te će samo na takav način obavljati posao produktivno. U konačnici se navodi kako je popularizacija znanja za potrebe turizma danas sve više prioritet. Turoperatori i turističke agencije ulažu u specijalizaciju kadrova kako bi maksimizirali kvalitetu ljudskih potencijala, koji čine jedan od temeljnih resursa u turizmu. Kvaliteta uloženog naposljetku realizira većom kvalitetom dobivenog, proizvedenog i komercijaliziranog. Upravo su spomenuti tržišni trendovi i sve učestaliji pritisci dodatno maksimizirali specijalizaciju i razvoj kadrova, s obzirom da se na taj način osigurava bolje predviđanje okoline i budućnosti, ali se jačaju i sposobnosti te znanja prilagodbe nastalim situacijama (Gržinić, 2018). Kadrovi imaju jednu od najvećih i najvažnijih uloga u turističkom tržištu. Specijalizirani i dobro obrazovani kadrovi mogu znatno poboljšati i unaprijediti turističku ponudu koja u koncu dovodi do još bolje i snažnije potražnje.

3.4. Održivo poslovanje i digitalizacija

O koncepciji održivosti, održivog poslovanja i razvoja u turizmu sve se intenzivnije govori od 80-ih godina, kada se koncepcija i javlja, pa sve do danas. Sama koncepcija

u suvremeno doba dobro je znana svim turističkim dionicima i šire pa i javnosti. Ono što danas plijeni interes je utjecaj održivog poslovanja na poslovne rezultate i sposobnost suočavanja sa suvremenim izazovima, te načini na koje se održivost u praksi implementira.

Na primjeru turoperatora i njihova poslovanja, održivost je utjecala na transformaciju turističke ponude, koja više nije masovna i ne rezultira negativnim ekonomskim, socijalnim i ekološkim posljedicama. Ključna je dugoročna afirmacija ovakve turističke ponude. Na masovnost turizma u proteklim razdobljima utjecali su upravo turoperatori, a danas oni mijenjaju prakse poslovanja, na primjeru svojih poslovnih nastupa, ali i ostalih dionika turističke ponude. Odgovorni i povjerljivi turoperatori, koji prihvaćaju koncepciju održivosti i implementiraju je u svojem poslovanju, postaju sve konkurentniji i uspješniji u suvremeno doba. Oni posluju u održivom lancu distribucije, koji nosi brojne koristi za njih, ali i ostale dionike. Održivost u tom smislu rezultira minimizacijom rizika i pogrešaka, uštedom financijskih sredstava, operativnom efikasnošću, redukcijom otpada i povećanjem pozitivnih efekata u turizmu. Suvremeni turizam obilježen je utjecajem velikih turoperatorskih kompanija, koje su se nametnule kao predvodnici u održivom distribucijskom lancu, a brinu o ekološkim i društvenim problemima. Na taj način održivost koristi u implementaciji njihovih poslovnih strategija, na način da isto pojednostavljuje, ali i doprinosi diverzifikaciji te specijalizaciji. Jedna od brojnih potvrda održivog poslovanja u sustavu turoperatora i turističkih agencija je inicijativa za održivi razvoj turizma „TOI“, koja okuplja turoperatore od 2000. godine. To je organizacija turoperatora koji percipiraju važnost suradnje u svrhu minimizacije negativnih ekonomskih, prirodnih i socijalnih učinaka u svojem poslovanju (Gržinić, Bevanda, 2015.). Temeljem iste razvija se odgovorni turizam međunarodnog karaktera.

Koraci u osiguranju održivog poslovanja turoperatora su (Gržinić, 2015):

- uspostava održive politike upravljanja sustavom lanca distribucije – naglasak je na usklađivanju prioritetnih ciljeva i područja djelovanja s postupanjima dobavljača. Osim toga, uspostavljaju se i procedure praćenja, sustavi izvještavanja i kontrola napretka održivosti,
- podrška dobavljačima radi poticanja/postizanja ciljeva održivosti – cilj je poboljšanje ekonomskog, okolišnog i društvenog djelovanja,

- uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima – misli se na održavanje dobrih veza i odnosa s dobavljačima od samih začetaka suradnje.

Za provedbu održivog poslovanja, ali i podršku suvremenom poslovanju, osobitu ulogu danas ima informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT). U suvremenom turizmu ona ima dvojaku ulogu. S jedne strane daje podršku održivom razvoju turizma i stabiliziranju međunarodnih trendova i izazova, dok s druge strane istovremeno utječe na stvaranje ili generiranje novih poslovnih i razvojnih trendova.

Za potrebe ovog istraživanja ključno je istaknuti da ICT tehnologija utječe na stvaranje i pružanje novih alata poslovanja u turizmu, ali i razvojnih koncepcija. Vodeći primjeri takvog doprinosa su (Grabavac,J.,Grabavac,V. 2015):

- suvremeni kanal komunikacije Internet koji mijenja promocijske i distribucijske prakse,
- globalni distribucijski sustavi (GDS) poput Amadeusa, Galilea, Sabre i sličnih, koji predstavljaju računalne sustave rezervacija;
- mobilne aplikacije za organiziranje prijevoza, plaćanje parkinga, kupovinu karata, pregled ponuda ugostitelja i ostalih poslovnih subjekata te slično,
- stvaranje virtualne realnosti koja pospješuje promociju objekata, izleta ili proizvoda i destinacija.

Sve poslovne procese i aktivnosti turističkih posrednika obilježila je ICT tehnologija. Njihovo današnje poslovanje, kako u smislu kvalitete, tako i opsega, nezamislivo je i neizvedivo bez adekvatne digitalne podrške.

3.5. Partnerske inicijative

Među vodećim trendovima suvremenog turizma izdvajaju se i jaka konkurencija na svim razinama te sve veća individualizacija putovanja. Sve to utječe na pritiske na marketinške strategije turoperatora, a uz promjene na strani turističke potražnje, presudnim postaje pronalaženje koncepcija i strategija koje će osigurati veću

učinkovitost i efikasnost turoperatora (Gržinić, Bevanda, 2015). Uslijed neuspjele prilagodbe i nemogućnosti odgovaranja na suvremene turističke izazove, čest su primjeri povlačenja turističkih posrednika s tržišta. Sve navedeno ukazuje kako je jedan od mogućih smjerova razvoja turističkog posredništva u budućnosti jačanje partnerskih inicijativa.

U današnjici se turoperatori sve više povezuju, odnosno sklapaju partnerstva, s prijevoznim poduzećima i hotelima, a time se okrupnjavaju u vertikalnom smjeru. Tendencija ili svrha okrupnjavanja je sniženje troškova, ali i povećanje fleksibilnosti u suvremenim uvjetima. Pri tome se posebice naglašava kako osnova budućeg razvoja nije samo pretjerana ovisnost o specifičnim tržištima i stvaranje diversificirane baze ponude. Tome treba pridodati razvoj elemenata koji će maksimizirati kvalitetu, a misli se na jačanje sigurnosti, uvažavanje mišljenja i participacije turista, otklanjanje ekonomskih i ekoloških kriza kroz održivo poslovanje, usmjeravanje investicija posebice u smjeru specijalizacije i novih proizvoda, te poštivanje sustava povratnih veza, razvoja kadrova i slično (Gržinić, Bevanda, 2015). Specijalizacija zahtjeva stručna turistička istraživanja ili ekspertize za poslovanje turoperatora. Da bi se bolje razumjele turističke ekspertize i njihov značaj za poslovanje turoperatora, iste će biti definirane u nastavku.

4. ZNAČAJ EKSPERTIZA ZA POSLOVANJE TUROPERATORA

Ekspertize po svom značenju predstavljaju stručne preglede, istraživanja i procjene vrijednosti ili stanja. To su poslovi koje provode eksperti, koji se smatraju stručnjacima u nekom području. Sukladno tome, turističke ekspertize odnose se na specijalizirana istraživanja i procjene stanja u turizmu, a o njima izravno ovise poslovi i razvoj svih povezanih dionika.

4.1. Definicija turističkih ekspertiza

Kao što je i prethodno istaknuto, najjednostavnije je tvrditi da su turističke ekspertize stručna, aktualna i svrsishodna istraživanja eksperata ili stručnjaka u području turizma. Kada je riječ o suvremenim turističkim ekspertizama i turoperatorima, odnosno značaju turističkih ekspertiza za njihovo poslovanja misli se primarno na ekspertize u području tržišnih trendova i izazova o kojima je bilo riječi. Ekspertize u turizmu poduzimaju se od strane stručnih dionika u turističkom sustavu, a posebice se izdvajaju turističke ekspertize od strane specijaliziranih turističkih organizacija, ali i svih povezanih organizacija u turizmu, ekspertize od upravljačkih tijela, posebice turističkih menadžment organizacija, kao što je primjerice Hrvatska turistička zajednica i slično. Istaknuti značaj u poduzimanju i provedbi turističkih ekspertiza imaju i one poduzete od strane turističkih posrednica, posebice turoperatora, uzmu li se u obzir funkcije i uloge koje poprimaju, a o kojima je bilo riječi. S obzirom da je poslovanje turoperatora vrlo heterogeno, multidimenzionalno, a sve više se oslanja i na partnerstva s ostalim poslovnim subjektima, jasno je kako se oni danas snažno oslanjaju na ekspertize raznih organizacija i ostalih vodećih dionika. Neki od njih su:

- Europska komisija kao vodeća institucija Europske unije koja je usmjerena usvajanju akata, ali i ekspertizama iz područja radnih mjesta, rasta i investicija, digitalizacije tržišta, održivog razvoja, jačanju suradnje u ekonomiji i šire, te slično. U području turizma, temeljne ekspertize ovog dionika odnose se na destinacije i izvrsnost, održivost, turističku satelitsku bilancu ili praćenje turizma, socijalno uključivanje i turizam dostupan svima (Europska komisija, 2021);

- Europski parlament i Vijeće Europske unije – njihov značaj uglavnom se očituje kroz suradnju s Komisijom, a vodeći doprinos turističkim ekspertizama zabilježen je u području transporta i povezanosti, integriranog razvoja turizma i klimatskih promjena (Aalep, 205);
- Ekonomsko i socijalno vijeće (engl. *Economic and Social Council* – ECOSOC) bavi se multilateralnim pitanjima, a osim temeljnih funkcija, treba istaknuti da služi kao forum za raspravu o aktualnim pitanjima u svezi turizma i šire;
- Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organization for Economic Cooperation and Development*) – organizira razne seminare, konferencije i stručna istraživanja, o čemu sastavlja izvještaje i izdaje razne publikacije;
- Eurostat i Svetska banka (engl. *World Bank*) – djeluju u smjeru praćenja turizma i izvještavanja o turističkoj statistici i trendovima;
- Savez nacionalnih udruženja turističkih agencija i turoperatora (engl. *European Travel Agents and Tour Operators Association* – ECTAA) djeluje kao međunarodna neprofitna strukovna organizacija u podsustavu turističkih posrednika. Ona okuplja nacionalne udruge turističkih agencija i turoperatora iz država EU, kao i država koje su uključene u pretpristupne integracijske procese. Ima osobit značaj u reguliranju posredništva u turizmu, ali i kao savjetodavno tijelo za usvajanje raznih regulatornih akata (Hitrec, Hendija, 2011);
- Međunarodno vijeće za spomenike i spomeničke cjeline (engl. *International Council on Monuments and Sities* - ICOMOS), kao stručna udruga koja okuplja eksperte iz cijelog svijeta, a usmjerena je prema valorizaciji i očuvanju baštine (ICOMOS, 2021);
- Međunarodna organizacija za zračni prijevoz (engl. *International Air Transport Association* – IATA) koja okuplja eksperte iz ovog područja i izvještava o raznim aktualnim pitanjima, ograničenjima, trendovima i mogućim rješenjima (IATA, 2021).

Treba istaknuti kako međunarodni turizam obiluje ekspertima i udruženjima eksperata iz raznih područja, koji svakodnevnim radom podupiru njegov razvoj i poslovanje. Specifičnosti i svestranost poslovanja turoperatora stvara prostor za suradnjom sa svim spomenutim i mnogim drugim ekspertima i udruženjima.

Jednako tako, treba istaknuti kako jednaki doprinos daju i sami turoperatori. Turističke ekspertize vodećih međunarodnih turoperatora usmjerene su prema aktualnostima, vodećim izazovima i ograničenjima. Svrha im je podupiranje dugoročnog, nesmetanog, konkurentnog i održivog poslovanja turoperatora, ali i čitavog turističkog sustava.

4.2. Znanja i vještine kadrova

Znanja i vještine kadrova, to jest specijalizacija i multidisciplinarnost ljudskih potencijala u turizmu jedno je od esencijalnih suvremenih područja koje oskudijeva turističkim ekspertizama i zahtijeva angažman dionika u ovome smjeru. Zamijećen je trend prožimanja ove problematike o ekspertizama stručnjaka u turizmu, a time i turoperatora, a te se ekspertize odnose na (Gržinić, 2018):

- unapređenje i ekonomsko usklađenje sustava obrazovanja u turizmu,
- jačanje inicijativa u razvoju znanja i vještina kadrova u turizmu,
- razvoj suvremenih kompetencija i kanala obrazovanja kadrova u turizmu,
- prepoznavanje i održavanje ovih tendencija u obrazovanju.

Unapređenje sustava obrazovanja doprinosi transferu znanja i boljoj prilagodbi okolišnim promjenama, što je za poslovanje turoperatora i njihovo konkuriranje od strateškog značaja. Uloga ovog čimbenika potvrđuje se u kontekstu učinkovitosti njihovih poslovnih strategija, o kojima je bilo riječi. Time se turoperatori javljaju kao promicatelji ovog procesa, a s druge strane i sami ovise o njemu.

Unapređenje sustava obrazovanja kadrova u turizmu zahtijeva primjerno usklađivanje s realnim potrebama gospodarstva, odnosno turizma, a naposljetku ovisi i o ostalim činiteljima. To su primjerice usvajanje novih formalnih metoda obrazovanja, obogaćenje sustava neformalnim obrazovanjem, jačanje suradnje obrazovnog sustava s poduzetničkim snagama, intenziviranje uloge specijaliziranih organizacija, udruga i ostalih dionika te slično. Naglasak se stavlja na unapređenje praktičnih i suvremenih znanja u turizmu.

Suvremena orijentacija unapređenja kvalitete obrazovanja kadrova u turizmu uključuje: (CAREC, ADB, 2019.)

- edukacije,
- treninge,
- tečajeve,
- prekvalifikacije i usavršavanja,
- specijalizacije za razna područja turizma,
- usklađivanje vještina sa potrebama poslodavaca,
- suradnju sa obrazovnim institucijama,
- modernizaciju obrazovnih standarda i nastavnih programa te dr.

Kvaliteti i osuvremenju kadrova u turizmu osobito doprinose razne inicijative i projekti ove prirode. Također, česti su primjeri takvih projekata čiji su nositelji turoperatori. Oni mogu biti usko specijalizirani ili striktno usmjereni, kao i općeg karaktera. Kada je riječ o općem karakteru najčešće se misli na uključivanje u obrazovne sustave, prekvalifikacije ili razvoj novih znanja i vještina te slično. O ovim inicijativama i projektima biti će jasnije u nastavku rada, u sljedećem poglavlju pri analizi konkretnog primjera, to jest studije slučaja.

Primjer ovakvih inicijativa ili projekata u Hrvatskoj može biti angažman Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA) u procesu obrazovanja dionika turističkih destinacija kroz organiziranje raznih radionica i konferencija na razne teme. Neke od njih su inovacije u turizmu, specijalizacija, razvoj novih proizvoda, turistički interesi, propisi i restrikcije te slično.

Suvremeni turistički posrednici snažno su angažirani u promicanju e-turizma, digitalizacije i informatizacije svih procesa. Sukladno tome, zadiru i u usvajanje novih obrazovnih kanala i metoda usavršavanja, pri čemu značaj imaju i elektronički pristupi ili modeli obrazovanja kadrova. To mogu biti razni *online* tečajevi, konferencije i skupovi čiji su organizatori i oni sami. Iako su najčešće namijenjeni njihovim zaposlenicima, sve su češći primjeri uključivanja i vanjskih dionika.

Digitalne kompetencije su potrebne već sada, a posebno će biti značajne u budućnosti putovanja temeljenih na stvaranju iskustava i posebnih doživljaja. U takvim

putovanjima nova će tehnologija omogućiti brže obavljanje radnih računalnih procesa, pa će zaposlenici imati više vremena za smišljanje novih usluga, kao i za bolje povezivanje sa kupcima (*Deloitte Center for Industry Insights*, 2019.). Digitalne kompetencije su nužne u globaliziranom svijetu i da bi poduzeća bila u korak sa praćenjem brzomjenjajućih trendova, kojima se brzo moraju prilagođavati.

Stoga su na području Europske Unije razvijene smjernice za obuku o iskustvu i e-turizmu, koje upućuju na potrebu turoperatora za novim zanimanjima, poput *online marketing manager*-a i *social media manager*-a (Carlisle, Ivanov, Dijkmans, 2021., str. 6.). Osim navedenih zanimanja potrebni su MICE stručnjaci (za planiranje sastanaka, poticaja, konferencija i događaja), avanturistički vodiči, stvaratelji iskustava, instruktori pomorskih sportova, te menadžeri održivog turizma destinacija. Od vještina zaposlenika potrebne su jezične vještine, međuljudske vještine, te vještine poznavanja informacijsko – komunikacijske tehnologije. Rezultat svega navedenog je rast *online* prodaje i marketinga, samoposluživanja kupaca i promocije putem društvenih mreža. Bez stručnih osoba potrebnih znanja i vještina ne bi bilo moguće razvijati inovacije, niti stvoriti interdisciplinarne pristupe razvoju poslovanja, posebno one usmjerene na suradnju turoperatora sa drugim dionicima.

4.3. Interdisciplinirano st i inovacije

Potreba za turističkim ekspertizama u svezi interdisciplinarnosti i inovacija u turizmu kontinuirano se intenzivira. Može se istaknuti kako je ona sveprisutna iz razloga što se sam truizam ističe kao interdisciplinarna pojava. To znači da egzistira kao kompleksni sustav i biva predmetom istraživanja različitih znanosti i grana. Time dugoročan razvoj međunarodnog turizma ovisi o ekonomskim ekspertizama, ali i onim sociološkim, psihološkim, antropološkim te mnogim drugim. S druge strane, pitanja inovacija imaju istaknutiji značaj u suvremeno doba. Rezultat je to promjena koje pogađaju turistički sustav, a posebice se izdvajaju inovacije u području tehnologije i tehnoloških dostignuća. O tome je već bilo riječi u predmetnom radu, te je potvrđeno kako poslovanje turoperatora izravno ovisi o tehnologiji, a time i inovacijama u ovome području. Međutim, treba istaknuti kako se inovacije odražavaju i u ostalim područjima,

kao što su upravljački procesu različitim poslovnim segmentima, koncepcije poslovanja, održavanje odnosa s dionicima, osmišljavanje proizvoda i slično.

Dok suvremeni turoperatori s jedne strane ovise o ovim ekspertizama, na način da stječu nova saznanja, uspješnije percipiraju promjene i bolje odgovaraju na tržišne izazove, s druge strane su i sami kreatori ovakvih ekspertiza. Oni, u svakodnevnom poslovanju, surađujući s ostalim dionicima turističkog sustava prepoznaju suvremene trendove u turizmu, potrebe i prijetnje okoline, te nastoje iste istražiti i generirati moguća rješenja. Takve primjere nalazimo kod vodećih međunarodnih turoperatora, koji provode razne projekte u ovome području, izdaju stručne publikacije i usvajaju ekspertna rješenja. Treba istaknuti da se cjelokupno poslovanje suvremenih turoperatora zasniva na turistički ekspertizama. Najranija poimanja turoperatora naglašavaju kako su oni kreatori i organizatori u turizmu, a te funkcije zasnivaju se upravo na ekspertnim osnovama, to jest ekspertizama (Čavlek, 1998). Suvremeno maksimiziranje konkurentnosti turoperatora zasniva se i dalje na ovim resursima, odnosno na ekspertizama u području specijalizacije, ljudskih potencijala, ali i inovacija te koncepcija održivog poslovanja (Čavlek, 2002). Turoperatore i turističke ekspertize, kako je već i istaknuto, treba razmatrati u uzajamnom odnosu i djelovanju.

U području inovacija, vodeći utjecajni efekt imaju inovacije i specijalizacija. Uspješne inovacije su one koje su usmjerene na nova tržišta, koje se baziraju na novoj tehnologiji, koje omogućavaju uštedu novca, te one koje podržavaju postojeću praksu. (Brackenbury, 2004.) Takve inovacije omogućavaju istraživanje tržišta, praćenje trendova, te pronalaske odgovora na poznate probleme.

Inovacije se najviše vežu uz tehnologiju, koja predstavlja uvjet napretka, čimbenik dugoročno stabilnog poslovanja, ali i instrument održivog razvoja. Bitna korist tehnoloških inovacija u turoperatorskom poslovanju je promicanje konkurentnosti. Ove inovacije podržavaju racionalizaciju poslovnih aktivnosti i restrukturiranje poslovnih procesa. Zapravo, poticanjem inovacija u ovome području unaprjeđuje se cjelokupno poslovanje turoperatora, ali i ostalih subjekata u ovome sustavu (Čavlek, et al., 2010). Uz pomoć tehnološke podrške i inovativnih rješenja turoperatori maksimiziraju kvalitetu njihovih proizvoda, čiji su sami kreatori, a koji optimiziraju rezultate u odnosu s nastalim tržišnim trendovima i promjenama. Također, veliki doprinos zamijećen je i u personaliziranosti turističkih proizvoda koji time najbolje odgovaraju zahtjevima suvremene turističke potražnje.

Do nedavno je elektroničko poslovanje u turizmu, odnosno e-turizam predstavljao novinu ili svojevrsnu inovaciju. Iako je tehnološka podrška postojala, razina informatiziranosti i digitaliziranosti turizma nije bila dostignuta. *Web*, *online* ili internet poslovanje turoperatorima je stvorilo jedan sasvim novi komercijalni ili potrošački prostor, u smislu kvalitete i mogućnosti koje su se počele konzumirati (Yurcan, Cetin, 2021.). Današnje *web* stranice su iscrpne, oglašavački vrlo efektne, aktualne i specijalizirane. Osmišljavaju se na ciljni način i time optimiziraju odnose s konkretnim tržišnim nišama. Rezultat toga je postupno ili potpuno napuštanje nekih drugih kanala promocije i distribucije u turoperatorskom poslovanju. Posljedično, turističke brošure i slični instrumenti intenzivno gube svoj značaj.

Značajnije inovacije u turoperatorskom poslovanju, koje su rezultat turističkih ekspertiza i jednako tako iste i dalje potiču, su personalizirani i inovativni turistički proizvodi. Primjerice, sve češće se u današnjici nude takozvane eko ture ili kulturne ture, koje se snažno oslanjaju na koncepciju održivosti. One su važan pokazatelj sinergije turističkih ekspertiza iz različitih područja. To se potvrđuje činjenicom daje za osmišljavanje i usluživanje ovih proizvoda nužno raspolagati specijaliziranim ljudskim kadrom, inovativnim uslugama i poslovnim rješenjima, ali i ostalim čimbenicima.

Eko ture definiraju se kao klasična putovanja, koja su obogaćena nekim suvremenim uslugama ili obilježjima. Ona se zasnivaju na korištenju prijevoznih sredstava niske emisije plinova, ekološkoj hrani i namirnicama, recikliranim materijalima, smještajnim kapacitetima eko oznaka i slično. Sveobuhvatno je riječ o ekološkim ili održivim elementima koji generiraju održivi turistički proizvod, a koji je nastao posredstvom ili podrškom turističkih ekspertiza (Gržinić, Bevanda, 2014). Sljedeći primjer može biti ponuda kreativnog kulturnog turizma. Temeljem provedenih turističkih ekspertiza nastala je svijest o nedostatcima tradicionalnog kulturnog turizma i prijetnje zasićenosti tržišta. Time turoperatori sve više nude kreativni kulturni turizam koji doprinosi zadržavanju lokalnog identiteta u globalnom okruženju, a postupa se sukladno održivom razvoju.

Danas su u potražnji proizvodi poput eko tura i tura kulturne i kreativne industrije (posebno podsektora filma i glazbe) jer turisti zahtijevaju kontakt sa prirodom i kulturnom baštinom (materijalnom i nematerijalnom). Primjerice filmom motivirani turisti odlaze u destinacije s ciljem obilazaka lokacija u kojima su snimljeni filmovi, pa se ovdje turoperatori trebaju pojaviti kao stručnjaci koji će na takvim putovanjima

omogućiti zabavne i edukativne ture, koje će utjecati na ostvarivanje profita lanca dionika. Dakle, putem eko te kulturnih i kreativnih tura cilj bi trebao biti promovirati destinaciju (posebno preko specijaliziranih *web* stranica, posebno osmišljenih i usmjerenih prema ciljnim tržišnim nišama), njenu autentičnost, utjecati na jačanje identiteta na lokalnoj i na nacionalnoj razini, te ostvariti nova iskustava i doživljaje turista (Martínez Quintana, u Abdul, Khan, 2020.). Ture bi trebale uključivati šetnje i razgledavanje lokacija, kulturnih i prirodnih atrakcija, edukaciju, te u suradnji sa lokalnim dionicima kušanje tradicionalne hrane i pića.

Na takav način će biti ostvarena simbioza više selektivnih oblika turizma, više turističkih ekspertiza iz različitih područja, podržana održivošću i ograničenjima korištenja, kao i visokokvalitetnim turističkim iskustvima. Poseban naglasak treba biti na prebacivanju aktivnosti iz urbanih u ruralne sredine, koje su slabije razvijene, te na takav način omogućiti razvoj turizma u destinacijama koje imaju potencijala za svoj rast, ali je nedovoljno iskorišten. Turoperatori bi putem takvih inovacija utjecali ne samo na rast destinacija, već i na svoju konkurentnost i održivost poslovanja. Inovacije koje odgovaraju na tržišne izazove će utjecati na transformaciju turoperatora, te će potvrditi ulogu njihovih ekspertiza kod organiziranja novih putovanja koja omogućavaju nezaboravne doživljaje destinacije.

5. ODABRANE STUDIJE SLUČAJA

U ovome se poglavlju prezentira odabrana studija slučaja turoperator TUI AG, koja predstavlja doprinos turoperatora, koji se nalazi na vrhu u generiranju turističkih ekspertiza. Riječ je o konkretnom primjeru koji potvrđuje prethodne teorijske postavke i hipoteze rada.

Za kraj je prikazana komparativna analiza, koja objašnjava zbog čega je turoperator TUI AG i dalje najbolji u generiranju turističkih ekspertiza, iako zadnjih godina nije dobio nagrade za vodećeg svjetskog turoperatora, u odnosu na konkurenta, kompaniju *Nirvana Travel & Tourism*, koja je bila dobitnika nagrade *Worlds' Leading Tour Operator* 2020. godine, a koju je u 2015. i 2016. godini dobio i turoperator TUI AG.

5.1. Opis metodologije

Metodologija istraživanja uglavnom se zasniva na analizi jednog od vodećih turoperatora u međunarodnom turizmu, TUI AG, putem pregleda njegovih mrežnih stranica, te na komparaciji TUI AG sa jednom od konkurentnijih kompanijom *Nirvana Travel & Tourism*. Analizom podataka vrši se selekcija relevantnih, koji se sintetiziraju u konačne tvrdnje i zaključke ključne za predmetnu problematiku rada.

Metodom apstrakcije i kritičkog promišljanja naglašava se doprinos odabranog primjera znanosti i praksi, u području turizma. Pored toga, generiraju se i osnovne pretpostavke za buduća istraživanja te područja kojima bi ista mogla u budućnosti i poslužiti.

Kao ogledni primjer poslužio je njemački turoperator TUI AG. Odabran je na temelju njegova značaja u međunarodnom turizmu, kako u smislu generiranja ukupnog turističkog prometa, tako i u kontekstu turističkih istraživanja, odnosno ekspertiza, trendova i suvremenih praksi poslovanja. Putem navedenih temelja se vrši komparativna analiza turoperatora TUI sa turoperatorom Nirvana Travel & Tourism.

Danas je TUI AG jedan od vodećih turoperatora u međunarodnom turizmu. Svojim poslovanjem kontrolira čak oko 70% europskog tržišta organiziranih putovanja i

predvodnik je na većinskom dijelu glavnog emitivnog i receptivnog turističkog tržišta u Europi. Vlasništvo ove grupacije objedinjuje čak 81 turoperatora i 37 turističkih agencija. Osim toga, izdvajaju se i 4 čarter zrakoplovne kompanije, 167 zrakoplova, 400 hotela i preko 150 000 postelja u međunarodnom hotelskom smještaju (TUI Group, 2021). Turoperator TUI svoj uspjeh temelji na ljudskim potencijalima, odnosno zaposlenicima, bez kojih bi bilo nemoguće odvijanje poslovanja. Više o ljudskim potencijalima turoperatora TUI slijedi u nastavku.

5.2. Ljudski potencijali

Specifičnost TUI turoperatora, između ostaloga, je razvoj „obitelji“ zaposlenika unutar koncerna. To znači da svi zaposlenici imaju jedinstveni tretman u ovome koncernu i djeluju kao „obitelj“, a ne samo kao radni kolege. Načelno to implicira sinergiju privatnog i poslovnog, ali i snažne motivne veze unutar koncerna. Po mnogočemu se takva poslovna filozofija razlikuje od klasičnih menadžerskih i općih postavki upravljanja ljudski potencijalima, što je dodatni argument i poticaj da se istraži ovaj primjer. Već duži niz godina TUI naglašava kako su upravo njegovi zaposlenici strateški instrument koji ga čini predvodnikom na međunarodnom turističkom tržištu. Danas oni uslužuju preko 27 milijuna putnika, u više od 100 turističkih destinacija diljem svijeta.

Organizacija rada osmišljena je na razne načine i prilagođena različitim profilima zaposlenika. Tako se nude sljedeće mogućnosti (TUI Group, 2021):

- prazničko destinacijsko zaposlenje – posao prilagođen samo jednom razdoblju u godini, prema destinaciji odabira,
- rana karijera – razvoj karijere od najranijih razdoblja, po završetku ili čak i za vrijeme formalnog obrazovanja zaposlenika,
- avijacija – specijalizacija u ovome području,
- digitalna tehnologija – razvoj specijaliziranih kadrova,
- znanost i baze podataka.

Aktualna zbivanja vezana uz pandemiju Covid-19, koja i dalje snažno pogađa cijeli svijet, pokazala je da je ovaj turoperator vrlo naklonjen svojim zaposlenicima, te kako je njihova sigurnost, uz zadovoljstvo, na prvom mjestu. Od samih začetaka pandemije organizirani su različiti oblici rada, a uglavnom se misli na virtualni rad i rad od kuće.

U kontekstu razvoja ljudskih potencijala, specijalizacije zaposlenika i upravljanja vim resursom, TUI implicira različite metode ili instrumente koji čini balans između privatnog i poslovnog života zaposlenika, a osiguravaju povjerenje i naklonjenost zaposlenika, visoko zadovoljstvo, predanost znanju i kontinuiranom intelektualnom te iskustvenom razvoju.

Te metode odnose se na (TUI Group, 2021):

- Briga i zdravlje – ovisno o poslu koji unutar koncerna rade, svi zaposlenici imaju mogućnost i potiču se na zdrav životi i brigu o sebi. Nude se razni programi poput nutricionističkog savjetovanja i vođenja, cijepljenja protiv gripe, online tečajevi za mentalno i fizičko zdravlje, rekreacijski tečajevi i programi te slično.
- Plaćena putovanja – zaposlenici se potiču na putovanja diljem svijeta, kako bi sebi osigurali bijeg od svakodnevice, osigurali mentalnu i fizičku relaksaciju, a istovremeno obogatili znanja i stručnost u području industrije putovanja.
- Organizacija zabavnih događaja za sve zaposlenike tijekom čitave godine – time se ne potiču samo dobri odnosi među zaposlenicima, već i timski rad koji koristi u svakodnevnom radu.
- Cjeloživotno obrazovanje – svi zaposlenici, u skladu sa svojim fizičkim i intelektualnim mogućnostima te afirmacijama imaju kontinuiranu mogućnost cjeloživotnog obrazovanja, bilo kroz tečajeve, konferencije, online edukacije i slično.
- Razvoj globalnih karijera – zaposlenici se potiču na promjenu mjesta rada, diljem svijeta, trajno ili privremeno, kako bi proširili svoje vidike, znanja i iskustvo.

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je diverzificiran, jedinstven i fleksibilan, kao što se i daje zaključiti. Jednostavno rečeno, moguće je istaknuti kako se primjenjuju inovativne i suvremene metode upravljanja ljudskim potencijalima koje su rezultat stručnih ili ekspertnih istraživanja, analiza i zaključaka vodećih eksperata u

turizmu i menadžmentu. S druge strane, treba istaknuti doprinos TUI u generiranju turističkih ekspertiza. Turoperator TUI AG ima takozvani „*Data Science*“. Riječ je o sustavu koji podržava poslovanje, a jednako tako doprinosi turističkim ekspertizama. Potvrda je to da se ovaj turoperator snažno oslanja na znanstvene i ekspertne spoznaje iz različitih područja, te iste implementira u svoje poslovanje i poslovne odluke općenito, a tako i u području upravljanja ljudskim potencijalima.

„Globalna odgovornost za održivo ekonomsko, ekološko i socijalno djelovanje srž je korporativne kulture. Projektima u 25 zemalja, Zaklada TUI *Care* koju je pokrenuo TUI fokusira se na pozitivne učinke turizma, obrazovanja i osposobljavanja te jačanje okolišnih i socijalnih standarda. Stoga podržava razvoj destinacija za odmor. Globalno aktivna TUI *Care Foundation* pokreće projekte koji stvaraju nove mogućnosti za sljedeću generaciju“ (TUI Group, 2021). Jedan od suvremenih doprinosa ovog dionika, u kontekstu predmetne problematike, je takozvano „strojno učenje“. Naglašava se kako je TUI u pogledu ljudskih potencijala snažno usmjeren prema budućnosti i u kontinuiranom traganju za načinima kako oduševiti svoje zaposlenike i kupce.

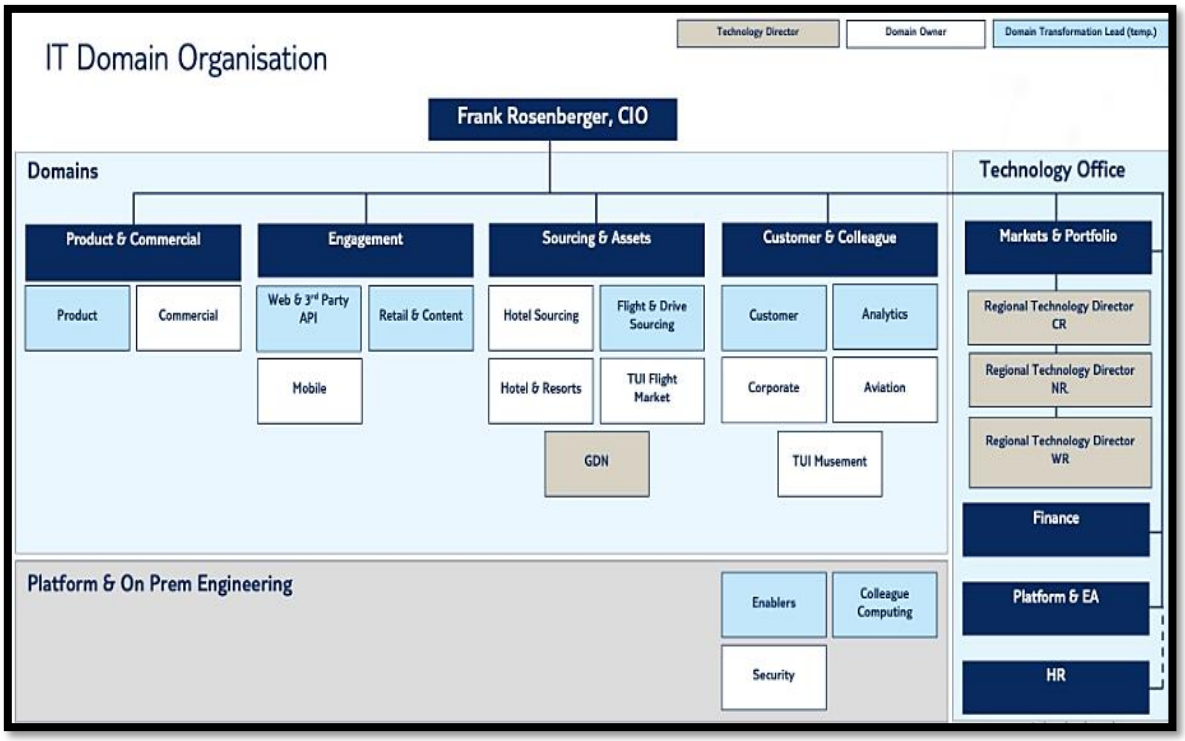
Prema postojećim ekspertizama i vlastitom iskustvu, smatra se kako je prikladna strategija integrirati tendenciju zadovoljenja obje skupine dionika istovremeno. U tome se prepoznaje snaga digitalnog i doprinos koji ICT tehnologija donosi u stvaranju jedinstvenog i različitog korisničkog iskustva. Putem „strojnog“ učenja omogućuje se proučavanje i transformiranje prototipova znanosti o podacima, istraživanje i implementiranje odgovarajućih algoritama te alata za razvoj aplikacija za „strojno“ učenje u skladu s internim zahtjevima i tržišnim pritiscima (TUI Group, 2021). Ovim se putem razvijaju suvremeni standardi i procesi za razvoj i implementaciju analitičkog rješenja za sve ključne funkcije i potrebe kupaca. Ova digitalna platforma omogućuje prolazak kroz interakcije i podatke o kupcima na temelju analiza koje su u istoj sadržane.

5.3. Digitalizacija i informatizacija poslovanja

Turoperator TUI osobito ovisi o turističkim ekspertizama u području informatizacije i digitalizacije poslovanja. Informacijsko – komunikacijska tehnologija (ICT) koju svakodnevno koristi, kao i iskustvo u ovome području utjecali su i na vlastiti doprinos

ekspertizama ove prirode. Prvenstveno se ističe da TUI raspolaže s 1 482 ICT stručnjaka, koji posluju u čak 26 destinacija. Trenutno bilježi i 26 projektnih ideja, te 16 projekata koji su u izvedbi. Već su i ti podaci dostatnu za argumentiranje ekspertiza u ovome području, koje će zasigurno rezultirati novim saznanjima, idejama i rješenjima (TUI Group, 2021). Na temelju postojećih turističkih i vlastitih ekspertiza, TUI AG pokrenuo je organizacijsku digitalnu transformaciju kao veliki strukturalni projekt, koji i danas traje. Svrha transformacije je realizirati kompleksne strateške ciljeve i optimizirati poslovanje. U okviru nje IT odjeli osiguravaju nesmetane procese i nositelji su TUI-jeve digitalne transformacije. Oni timski rade na domeni, čije je formiranje započelo u listopadu 2020. godine. Svaka domena ima punu odgovornost za svoje IT proizvode i usluge na svim tržištima i funkcijama (Slika 1.).

Slika 1. TUI AG IT domena



Izvor: TUI AG (2021.) *IT Domain Organisation*. Dostupno na: https://careers.tuigroup.com/wp-content/uploads/2021/04/IT-Domain-Organisation_2.jpg (14.06.2021.)

Ovaj projekt ne predstavlja samo opsežnu organizacijsku promjenu za već potpuno mijenja način na koji će zaposlenici raditi zajedno kao globalni tim i način na

koji će se odvijati poslovanje. Time ove ekspertize ne zadiru samo u jedno područje, već u čitav niz poslovnih domena.

Prema TUI AG nekada su IT timovi bili uglavnom lokalno organizirani. Nova postavka temelji se na tendenciji okupljanja svih IT kolege u jednu međunarodnu organizaciju, koja će djelovati u partnerstvu s poslovnim kolegama turoperatora. Nova globalna IT organizacija sastoji se od četiri globalne glavne domene koje upravljaju određenim IT proizvodima i uslugama te tehnološkim uredima. Nova organizacija je na svim tržištima i funkcijama ove grupe.

Osmišljavanje ove domene bilo bi nemoguće bez postojanja prethodnih ekspertiza, kojima se ovaj turoperator služi, kao i opsežnih baza podataka kojima raspolaže, a koje proizlaze dijelom iz tih, ali i vlastitih poteklih ekspertiza. Također, po završetku projekta, probnog rada i izvjesnog vremena, TUI AG generirati će nove ekspertize koje će u budućnosti poslužiti daljnjim projektima i potrebama u turističkom poslovanju i razvoju.

Turoperator TUI AG se povodi sljedećim uvjerenjem:

"Naše se poslovanje mijenja: neke će se uloge i opsezi posla promijeniti, što znači da će biti potrebni novi skupovi vještina." Isto je potvrda naklonjenosti kontinuiranim ekspertizama, ali i ovisnosti o njima. TUI AG pokrenuo je još jedan razvojni program u okviru IT-a 2021. godine. Fokus tog programa je ubrzati digitalnu transformaciju o kojoj je bilo riječi, na način da se usvoje prave vještine potrebne za TUI-jev put prema digitalnim platformama. Njegov značaj očituje se u doprinosu specijalizacije i razvoja ljudskih potencijala. Ovaj projekt posvećen je prijelazu uloga i učenju na zahtjev, a nuditi će intenzivno usavršavanje i ponovno usavršavanje u okviru sustava „*Data&Analytics*“ i u DevSecOps inženjeringu (TUI Group, 2021). Učenje na zahtjev omogućiti će zaposlenicima pristup takozvanoj Udemyjevoj kolekciji, odnosno bazi najbolje ocijenjenih poslovnih i tehničkih tečajeva kako bi razvili svoju stručnost. Isto će dati doprinos specijalizaciji znanja i ljudskih potencijala, a naposljetku i specijalizaciji u području razvoja portfolia, novih usluga i poslovnih koncepcija. Time se potvrđuje da su turističke ekspertize međusobno povezane i multidimenzionalne. Rezultati u okviru neke ciljane ekspertize izravno ili neizravno utječu i na one ostale pa je njihov doprinos poslovanju turoperatora i šire time veći i istaknutiji.

5.4. Komparativna analiza TUI AG i Nirvana Travel & Tourism

U ovome potpoglavlju prikazat će se komparativna analiza dvaju svjetskih turoperatora, TUI AG i Nirvana Travel & Tourism, koje su zbog svojih turističkih ekspertiza bile nagrađivane *World Travel Awards* nagradama. Kompanija *Nirvana Travel & Tourism* izabrana je za komparativnu analizu iz razloga što je osvojila nagradu *World's Leading Tour Operator* 2020., dok je TUI AG istu nagradu primio 2016. i 2015. godine.

U Tablici 1. prikazani vodeći svjetski turoperatori u razdoblju od 2015. do 2020. godine. U Tablici 1. se vidi da je turoperator TUI bio vodeći svjetski turoperator 2015. i 2016. godine, dok je u 2017. godini vodstvo preuzeo Abercrombie & Kent, a narednih godina od 2018. do 2020. godine na vodećoj poziciji se nalazi Nirvana Travel & Tourism. Takvo vodstvo touroperatora Nirvana Travel & Tourism ne umanjuje važnost i značajnost turoperatora TUI.

Tablica 1.: Vodeći svjetski turoperatori od 2015. – 2020. godine

Godina	Turoperator
2015.	TUI Grupa
2016.	TUI Grupa
2017.	Abercrombie & Kent
2018.	Nirvana Travel & Tourism
2019.	Nirvana Travel & Tourism
2020.	Nirvana Travel & Tourism

Izvor: Vlastita izrada autorice prema *World Travel Awards* organizaciji

Iako je TUI bila vodeća svjetska grupacija u putovanjima, Nirvana Travel & Tourism kompanija osvojila je prema *World Travel Awards* nagradu za vodećeg svjetskog turoperatora u 2020. godini. Komparativnom analizom navedenih turoperatora u Tablici 2., istražuju se ključne karakteristike i razlike navedenih turoperatora.

Kao prva stavka ove komparacije navedena je godina osnutka, gdje je jasno vidljivo kako poslovanje TUI AG seže daleko u povijest. Time se može istaknuti kako je za samu uspješnost TUI-a zaslužno dugogodišnje poslovanje čime se izgradio jak i čvrst svjetski brend. Prema broju zaposlenika vidljiva je jasna razlika između dva navedena turoperatora, čime je zaslužno dugogodišnje poslovanje koje je pridonijelo ekspanziji na šira turistička područja diljem svijeta, što u ovome slučaju vodi TUI AG.

Kod broja nagrada podrazumijevaju se nagrade *World Travel Awards*, gdje TUI AG ima 16 nagrada, a kompanija *Nirvana Travel & Tourism* 52 nagrade. Vidljiva je razlika u dužini godina primanja nagrada, u čemu TUI AG sudjeluje od 2009. godine, a kompanija *Nirvana Travel & Tourism* od 2015. godine. TUI AG ima više iskustva u svom poslovanju nego Nirvana Travel & Tourism.

Tablica 2.: Prikaz komparativne analize: TUI vs. Nirvana Travel & Tourism

	TUI AG	Nirvana travel & tourism
Godina osnivanja	1923. godina	2007. godina
Zaposlenici	70.000	350
Nagrade	16 (2009. – 2020.)	52 (2015. – 2020.)
Prihodi	$22,6 B	$67
Uredi	UK, Irska, Švedska, Norveška, Finska, Danska, Kanada, Rusija, Njemačka, Austrija, Švicarska, Poljska, Belgija, Nizozemska, Francuska	Abu Dhabi, Al Ain, Dubai, Ras Al Khamlah, Kina, Španjolska, Egipat, UK, Saudijska Arabija ,
Ponuda		
	Vlasništvo – 400 hotela Krstarenja – TUI Cruises, Hapag-Lloyd Cruises, Marella Cruises TUI Musement Tour Operators Airlines – TUI Airways, TUI fly, TUI fly Belgium, TUI fly Netherlands, TUI fly Nordic	*Travel guide* Turistički paketi (13) Cargo Usluge konsijerža Ekskurzije Rent a car *Event management* Transferi VIP usluge

Izvor : Vlastita izrada autorice

Važno je naglasiti kako navedenih 16 nagrada TUI AG-a podrazumijevaju nagrade na globalnoj i svjetskoj razini, dok su nagrade kompanije *Nirvana Travel & Tourism* najviše bazirane na nagradama u području Bliskog Istoka. Time se može reći kako količina nagrada koju ima kompanija *Nirvana Travel & Tourism* ne mora značiti jaču i veću prednost na tržištu, jer je TUI AG osvojio nagrade na globalnoj i svjetskoj razini, što znači i veću prednost u pogledu veće konkurentnosti na svjetskom tržištu.

Prihodi su usko povezani sa samom veličinom kompanije, što se u ovom slučaju može vidjeti kako TUI AG ima puno veće prihode od *Nirvana Travels & Tourism* kompanije. Stacioniranost ureda kod oba turoperatora je u konstantnom rastu i razvoju. Iako je *Nirvana Travel & Tourism* većinski baziran na svom domaćem sjedištu, tijekom posljednjih nekoliko godina širi svoje poslovanje i na inozemna tržišta. Kod ponude se može reći kako je bilo teško razvrstati ova dva turoperatora prema sličnim značajkama zbog same prirode poslovanja.

Kompanija *Nirvana Travel & Tourism* većinski se bazira na pružanju usluga poput rent a cara, transfera, usluge koszijerža, menadžmenta događaja, također na svojoj stranici pruža *Travels guide* gdje se mogu pronaći razne korisne informacije za putovanje od restorana, kafića pa i dodatnih aktivnosti u pojedinim destinacijama. Dok s druge strane, TUI AG nudi raspon usluga i smještaja na tržištu. Počevši od hotela koje ima u svojem vlasništvu, aviokompanija i letova, krstarenja, tura i sl. Jasno je vidljivo kako TUI AG nudi mnogo više usluga stoga je bilo teško svrstati u istu kategorizaciju ova dva turoperatora.

Dva navedena turoperatora uzeta su za primjer komparacije iz razloga jer je kompanija *Nirvana Travel & Tourism* zadnjih godina zauzela vodeću poziciju svjetskog turoperatora prema nagradi *World's Leading Tour Operator 2020.,* od strane *World Travel Awardsa*, koju je imao i TUI zadnji put 2016. godine. Danas TUI ne treba takve potvrde svoje izvrsnosti i jačine, jer se smatra i dalje vodećim svjetskim turoperatorom, koji je najznačajniji na području Europe, u kojoj je turizam najintenzivniji, ali i u svijetu. Posluje dugi niz godina, nudi širok raspon usluga i proizvoda, ima stečena znanja, vještine i iskustvo, što je najpotrebnije u pogledu specijaliziranog razvoja turizma.

Globalizacijom, tehnološkim razvojem i rastom novih trendova tržište je veoma promjenjivo. Potrošačima se konstantno nudi enormni broj različitih usluga i proizvoda koji su u konstantnom razvoju, time dolazi do zasićenja već poznatih i iskušenih

doživljaja, pa tada veću prednost imaju kompanije, poput *Nirvana Travel & Tourism*, koje su svojom inovativnošću spremnije pružaju usluge koje su drugačije od već svjetski poznatih konkurenata, poput TUI-a. Inovacije koje uvela Nirvana Travel & Tourism u 2018. godini bile su usmjerene na proširenje portfelja usluga koje su zadovoljile rastuću potražnju u Ujedinjenim Arapskim Emiratima (UAE) i Arapskim zemljama Perzijskog zaljeva (GCC), pa su se tu, osim usluga prijevoza putnika, smještaja, upravljanja izletima te zabavnih i kulturnih programa, uvrstile i inovativne usluge kompletnog odjela za upravljanje događajima u svom sjedištu, u području Breakwater, u Abu Dhabiju, najvećem dijelu glavnog grada UAE, koji je veoma atraktivna destinacija (Arabian Business, 2018.). Takvim inovativnim pristupom nadopunjena je potreba za širenjem ponude, jačanjem konkurentnosti i održivosti poslovanja, a sa druge strane je dodana vrijednost bazi klijenata na način da su se zadovoljile njihove potrebe. Abu Dhabi je grad velikog broja događaja (poput MICE i CSR), izložbi, konferencija, *par excellence* festivala, vjenčanja, u čemu je *Nirvana Travel & Tourism* iskoristila svoju globalnu stručnost upravljanja tim događajima, koji su trenutno u trendu. Također napravljena su partnerstva s više od 200 000 hotela diljem svijeta, te su omogućene usluge prijevoza (VIP automobili i autobusi za korporativne i privatne događaje).

Turoperator Nirvana Travel & Tourism je na takav način specijalizirao svoja znanja i vještine, čime je utjecao na razvoj novih proizvoda i partnerstava diljem svijeta, čime se popeo na vrh ljestvice najboljih turoperatora posljednjih godina. Prikazanom komparacijom se utvrdilo da turoperatori konstantno trebaju istraživati potrebe tržišta, te u skladu s istima razvijati inovacije koje će zadovoljiti potrebe potražnji, ali i utjecati na održivost budućeg poslovanja, kao i na jačanje konkurentnosti. Inovativnost turoperatore može dovesti na vrh liste najboljih u svijetu. Stoga fokus treba biti na razvoju znanja, na istraživanju i na kreiranju inovacija koja će pratiti suvremene trendove na strani potražnje.

5.5. Kritički osvrt

Suvremene turističke ekspertize turoperatora predstavljaju ekspertize u području praćenja tržišnih trendova i izazova s kojima se susreću u okruženju. Turoperatorske

ekspertize uključuju specijalne stručnjake, primjerenu razinu educiranosti, znanja, vještina, te kreativnosti. Ekspertize turoperatora su za turizam značajne jer povezuju brojne dionike, odnosno stvaraju brojna partnerstva sa raznim poslovnim subjektima. Takva partnerstva donose brojne koristi svim dionicima, poput ekonomskih, socijalnih i kulturnih. Smatra se da su danas od presudne važnosti, kod razvoja turizma i održivosti poslovanja njegovih dionika, vještine koje se povezuju sa digitalizacijom, a to su prvenstveno *online* marketing i komunikacijske vještine (ljubaznost, znanje jezika), vještine društvenih medija, vještine praćenja rezervacijskih sustava, vještine korištenja operativnih sustava, *MS Office* vještine, te dr. Turoperatori usvajaju nove obrazovne kanale i metode usavršavanja kadrova, pa se tu posebno izdvajaju brojni *online* tečajevi, konferencije i skupovi.

Turoperatori su prepoznali potrebu za uvođenjem novih zanimanja koja će turistima na putovanjima omogućiti stjecanje nezaboravnih iskustava i doživljaja, pa se tu posebno izdvajaju *online* marketing menadžeri, MICE stručnjaci, avanturistički vodiči, instruktori pomorskih sportova, te menadžeri održivog turizma destinacija. Turoperatorske ekspertize u turizmu omogućavaju brendiranje i distribuciju, uključujući i stvaranje specijaliziranih *web* stranica usmjerenih potrebama ciljnih segmenata potrošača, te interakciju sa društvenim medijima.

Danas prevladava rastuća potreba za stručnjacima u turizmu, a turoperatori su predvodnici u tom pogledu, pa im je cilj educirati kadrove, koji će svojim znanjem utjecati na stvaranje inovacija u skladu sa suvremenim trendovima na tržištu potražnje. Ekspertize turoperatora utječu na istraživanja koja mogu razotkriti nedostatke izvedbe turističkih i ugostiteljskih organizacija, posebno danas kada turistička industrija ulazi u digitalni prostor nakon pandemije Covid 19, kada je potražnja *online* prodaje, marketinga, samoposluživanja, ali i promocije preko društvenih mreža u rastu.

Turoperator koji se dokazao i izvio u sam vrh na globalnoj listi najboljih turoperatora je Nirvana Travel & Tourism. Svojim ekspertizama, znanjem, vještinama i inovacijama je postao konkurent turoperatoru TUI AG, jednom od najpoznatijih i najjačih međunarodnih turoperatora. Turoperator Nirvana Travel & Tourism je svojim ekspertizama došao do spoznaje da proširi svoj portfelj uslugama koje će zadovoljiti rastuću potražnju u Abu Dhabiju, najvećem dijelu glavnog grada UAE, te području zemalja GCC, a to su usluge kompletnog odjela za upravljanje događajima: MICE i CSR, izložbe, konferencije, festivali, vjenčanja, te drugi događaji koji su danas u

trendu. Stručnim upravljanjem događajima postao je vodeći turoperator u cijelome svijetu, koji danas ima brojna partnerstva, a najviše njih broji u hotelijerstvu diljem svijeta.

Turoperatorske ekspertize su sveprisutne jer su im aktivnosti u turizmu interdisciplinarne, što bi značilo da egzistiraju kao kompleksni sustav koji utječe na razvoj turizma. Tu se posebno izdvajaju inovacije u području tehnologije i tehnoloških dostignuća, te inovacije u obliku osmišljavanja novih proizvoda koji će utjecati na jačanje konkurentnosti.

Osim događaja, danas su u trendu eko i kulturne ture, koje se snažno oslanjaju na koncepciju održivosti, te su pokazatelj sinergije turističkih ekspertiza iz različitih područja. Specijalizirani ljudski kadrovi omogućavaju osmišljavanje i usluživanje takvih proizvoda, te podržavaju održivost turizma. Elementi kreativnog i kulturnog turizma (materijalna kulturna baština, filmski i glazbeni festivali, razna događanja, manifestacije, muzeji, radionice) doprinose zadržavanju i prepoznavanju lokalnog identiteta u globalnom okruženju, a turoperatorima je cilj iste implementirati u inovativni proizvod koji će biti dio njihove ponude, koja će ujediniti razne dionike.

U budućnosti turoperatori mogu, osim eko tura, kreirati inovacije poput filmom motiviranih tura (obilazak lokacija na kojima su snimljene filmske scene i serije), koje danas u ponudi ima jako malo destinacija, a ekonomski su veoma unosne za cijelu zajednicu. Putem takvim ekspertiza bit će omogućena učinkovitija promocija destinacija (preko specijaliziranih *web* stranica usmjerenih publici filmske kreativne industrije), naglašavanje autentičnosti, identiteta na lokalnoj i na nacionalnoj razini, i ono što je najvažnije bit će povezani destinacijski dionici te će se realizirati nova iskustava i doživljaji potražnje. Takvim inovacijama će turoperatori potvrditi svoje uloge u turističkim ekspertizama.

ZAKLJUČAK

Suvremeni turizam izložen je kontinuiranim, nepredvidivim i raznim tržišnim promjenama i izazovima, koji snažno utječu na poslovanje i opstanak svih poslovnih subjekata. Turoperatori i turističke agencije, kao turistički posrednici, oduvijek imaju presudan značaj u turizmu i ublažavanju vanjskih utjecaja, a ta uloga zamjećuje se i danas. Smatra se kako nešto veći utjecaj na navedeno imaju turoperatori, uslijed njihove „veličine“, funkcija koje provode i statusa koji imaju u turističkom sustavu.

Turističke ekspertize kao stručna istraživanja podržavaju današnje poslovanje svih dionika turističkog sustava, a posebice turoperatora i turističkih agencija. One imaju za cilj prepoznati i predvidjeti razne trendove, promjene i potrebe na ovome tržištu, specificirati i istražiti ih, a naposljetku ponuditi i konkretne rezultate ili rješenja. Poduzimatelji tih ekspertiza su eksperti, a među njima se svakako nalaze i vodeći turoperatori.

Istraživanje je potvrdilo da se turističke ekspertize provode u svim područjima, no najveći interes plijene ona područja koja se smatraju i kritičnim zonama suvremenog turizma, odnosno vodećim mega trendovima. Tu su primjerice specijalizacija, osuvremenje obrazovanja u turizmu, personalizacija usluga i proizvoda, održivi razvoj, tehnologija i inovacije te slično.

Ekspertize se vežu uz aktualnosti, to jest ključna pitanja i dileme u nekom razdoblju. S obzirom da su turoperatori oduvijek bili kreatori u turizmu, ali i nositelji promjena, jasno je koliko oni ovise turističkim ekspertizama te kakav je njihov značaj u poticanju novih ekspertiza.

To se najjednostavnije potvrđuje studijom slučaja koja je u radu analizirana, a misli se na TUI Group, odnosno TUI AG. Vidljivi su jasni primjeri u sferi upravljanja ljudskim potencijalima, inovacijama i tehnologiji, koji potvrđuju ovisnost ovog turoperatora o ekspertizama u turizmu i bazama podataka koje iz njih proizlaze. On koristi postojeće ekspertize kako bi provodi poslovne promjene, restrukturiranja, projekte i slične inicijative, a koje dalje rezultiraju novim ekspertizama.

U Hrvatskoj ekspertize nisu u tolikoj mjeri razvijene kao u svijetu. No, naši najbolji stručnjaci rade na unaprijeđenju i educiranju kadrova kako bi došli na

međunarodnu razinu. U budućnosti se smatra korisnim usmjeriti se na praćenje novih trendova koji će obilježiti turizam i turističko tržište, kao i identificiranju nedostatka turističkih ekspertiza, odnosno područja koja oskudijevaju istima. Bilo bi korisno, u skladu s time, pratiti doprinos turoperatora u generiranju istraživačkih koncepcija, to jest ekspertnih znanja iz tih područja, čime se potvrdio ili odbacio njihov značaj u sferi budućih turističkih ekspertiza.

LITERATURA

Knjige:

1. Čavlek, N. (1998.) *Turoperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden marketing d.o.o.
2. Čavlek, N. et al. (2010.) *Pokretači inovacija u turizmu, neki teoretski i praktični aspekti*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Čavlek, N. et al. (2011.) *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga
4. Delčić, A. (2005.) *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*. Split: Ekokon
5. Gržinić, J. (2018.) *Turizam i razvoj – Rasprava o globalnim izazovima*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
6. Gržinić, J., Floričić, T. (2015.) *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
7. Hitrec T., Hendija, Z. (2008.) *Politika, organizacija i pravo u turizmu*. Zagreb: ZSM knjiga
8. Leiper, N. (2004.) *Tourism Management. Australia*: Pearson Education Australia
9. Petrić L. (2007.) *Osnove turizma*. Split: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu
10. Šuran F. (2016.) *Slobodno vrijeme, putovanje i turizam: sociološki pristup*. Buje: Happy
11. Vukonić, B. et al. (2015.) *Turističke agencije*. Zagreb: VPŠ Libertas

E – knjiga:

1. Abdul, S., Khan, R. (2020.) *Tourism*. IntechOpen (Chapter: Martínez Quintana, V. *Eco-Cultural Tourism: Sustainable Development and Promotion of Natural and Cultural Heritage*). Dostupno na: https://www.intechopen.com/chapters/73374 (8.09.2022.)

2. Yurcan, Ş., Cetin, G. (2021.) *Tour Operating Business*, Istanbul University Press, Istanbul, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/356574129_Tour_Operating_Business (15.09.2022.)
3. Mensah, I., et. al. (ed.) (2022.) *Marketing Tourist Destinations in Emerging Economies*, Palgrave Macmillan (Chapter 7: Mensah, C., Sayaki, C., Adjoa – Forson, M., *Destination Distribution Systems and Travel Disintermediation in Emerging Economies*, pp. 149 – 166), dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/356596513_Destination_Distribution_Systems_and_Travel_Disintermediation_in_Emerging_Economies (15.09.2022.)

Članci:

1. Brackenbury, M. (2004.) *Has Innovation Become a Routine Practice That Enables Companies To Stay Ahead of The Competition in the Travel Industry?*, OECD, dostupno na: https://www.oecd.org/cfe/tourism/34267968.pdf (15.09.2022.)
2. Carlisle, S., Ivanov, S., Dijkmans, C. (2021.) The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*. Dostupno na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-07-2020-0114/full/html (8.09.2022.)
3. Čavlek, N. (2019.) Tko usmjerava svjetske turističke tokove. *Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti za društvene znanosti*. 54 (539). Str. 205.-228.
4. Grabavac, J., Grabavac, V. (2015.) Utjecaj multimedija posredstvom tehnologija virtualne realnosti na komunikacije. *Media, culture and public relations*. Vol. 6, No. 1. Str. 44.-55.
5. José Zapata Campos, M., Hall, C. M., Backlund, S. (2018.) Can MNCs promote more inclusive tourism? Apollo tour operator's sustainability work, *Tourism Geographies, An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, Volume 20, Issue 4: Inclusive Tourism, (Pages 630-652), dostupno na: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2018.1457074 (18.09.2022.)

6. Marijanović, K. (2010.) Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na hrvatskom tržištu. *Market-Tržište*. Vol. 22. No. 1. Str. 113.-128.
7. Moisescu, O. A., Gica, O. A. (2014.) Istraživanje kvalitete usluga i njezin utjecaj na potencijalnu vjernost kupca u tradicionalnim turističkim agencijama. *Acta turistica*. Vol. 26. No. 2. Str. 132.-154.
8. Šerić, N., Uglešić, D. (2014.) The marketing strategies for market niches during recession. *Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies 2014*. University of Banja Luka. Str. 327.-335.

Internet izvori:

1. Aalep (2015.) *EU institutions involved in tourism*. Dostupno na: http://www.aalep.eu/eu-institutions-involved-tourism (14.03.2019.)
2. Arabian Business (2018.) *Nirvana Travel & Tourism continues to innovate*. Dostupno na: https://www.arabianbusiness.com/industries/travel-hospitality/404402-nirvana-travel-tourism-continues-to-innovate (7.09.2022.)
3. CAREC, ADB (2019.) *Improving Education, Skills, and Employment in Tourism, Almaty – Bishkek Economic Corridor*, dostupno na: https://www.carecprogram.org/uploads/2019-Improving-Education-Skills-Employment-Tourism-Almaty-Bishkek-Economic-Corridor.pdf (18.09.2022.)
4. Deloitte Center for Industry Insights (2019.) Travel and Hospitality Outlook. Dostupno na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-cip-ths-travel-hospitality-outlook-2019-final.pdf (8.09.2022.)
5. Dodig, I. (2013.) *Razlika između turističke agencije i turoperatora*. Dostupno na: https://dodig.info/2013/01/razlika-izmedu-turisticke-agencije-i-turoperatora/ (10.06.2021.)
6. ECTAA (2019.) *About ECTAA*. Dostupno na: http://www.estaa.org (14.03.2019.)
7. European Parliament (2021.) *About Parliament*. Dostupno na: http://www.europarl.europa.eu/portal/en (14.06.2021.)
8. Europska komisija (2021.) *Komisija*. Dostupno na: https://ec.europa.eu/commission/index_hr (14.06.2021.)

9. EUROSTAT (2021.) *About us*. Dostupno na: http://www.ec.europa.eu/eurostat. (14.06.2021.)
10. IATA (2021.) *About us.* Dostupno na: http://www.iata.org/about/pages/index.aspx. (14.06.2021.)
11. ICOMOS (2021.) *About ICOMOS*. Dostupno na: http://www.icomos.org/en/about-icomos (14.06.2021.)
12. Indeed Editorial Team (2021.) *What Are a Tour Operator's Roles? (Plus Skills and Education)*, dostupno na: https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/tour-operator-roles (15.09.2022.)
13. Porezna uprava (2021.) *Posebni postupci oporezivanja*. Dostupno na: https://www.porezna-uprava.hr/HR_publikacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19183 (10.06.2021.)
14. Tourism notes (2021.) *Tour Operators*. Dostupno na: https://tourismnotes.com/tour-operators/ (10.06.2021.).
15. TUI Goupe (2021.) *Home*. Dostupno na: https://careers.tuigroup.com/ (14.06.2021.)
16. TUI Group (2021.) *Digital technology*. Dostupno na: https://careers.tuigroup.com/digital-technology/ (14.06.2021.)
17. TUI Groupe (2021.) *Carrers*. Dostupno na: https://careers.tuigroup.com/careers/ (14.06.2021.)
18. UNWTO (2019.) *International Tourism Highlights 2019*. Dostupno na: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152 (14.06.2021.)
19. UNEP (2003.) *Sustainable Tourism: The Tour Operators' Contribution*, Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development, dostupno na: https://nmssanctuaries.blob.core.windows.net/sanctuaries-prod/media/archive/management/international/pdfs/day4_hand-outs.pdf (18.09.2022.)

POPIS SLIKA

Slika 1. TUI AG IT domena..... 33

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Vodeći svjetski turoperatori od 2015. – 2020. godine..... 35

Tablica 2.: Prikaz komparativne analize: TUI vs. Nirvana Travel & Tourism..... 36

SAŽETAK

Suvremeni turizam je suočenje s intenzivnim promjenama i trendovima, koji zahtijevaju praćenja i istraživanja. Vodeći trendovi i područja u kojima se javljaju oskudijevaju turističkim ekspertizama, te se u tom smjeru usmjeravaju turistički posrednici, posebice turoperatori. Neka od tih područja su specijalizacija, digitalizacija i informatizacija, ljudski potencijali te održivi razvoj i novi turizam. Turoperatori su i u prošlosti zauzimali status organizatora, kreatora i generatora promjena u turizmu, a to čine i danas, kroz turističke ekspertize. Potvrda toga je TUI AG koji kontinuiran koristi postojeće ekspertize i baze podataka, a time generira nove projekte i inicijative, koje obogaćuju turističke ekspertize iz raznih područja. Specijalizacija i stručnost kadrova u turizmu, uz inovacije i transformacije predstavljaju temelj turističkih ekspertiza i potvrdu o njihovu implementiranju na razini turoperatora i poslovnih strategija kojim odgovaraju na tržišne izazove. Cilj je istražiti ulogu turoperatora u suvremenom turizmu i poticanju turističkih ekspertiza. Svrha je kroz studiju slučaja potvrditi da turističke ekspertize snažno obilježavaju njihovo poslovanje.

Ključne riječi: suvremeni turizam, turoperatori, turističke ekspertize, TUI AG.

SUMMARY

Contemporary tourism is facing to intense changes and trends that require monitoring and research. Leading trends are the main areas in which they occur and that have a lackness of tourist expertises. The intensive effects in those areas have main turoperators. Some of the areas are specialization, digitalization and informatization, human resources, sustainabe development and new tourism. During the past tour operators had the status of organizers, creators and generators of changes in tourism. Todaythey have the same impact, so they are also creators of the touroms expertises. Confirmation of that is TUI AG, which continuously uses existing database expertises for thegenerating some new projects and initiatives, which enrich tourism expertises from various fields. The specialization and human reseources expertises, along with innovations and transformations, represent the basis of tourism

and tur operators. The aim is to explore the role of tour operators in modern tourism in the meaning of encouraging tourism expertises. The purpose is to confirm the mentioned trough case study, TUI Group.

Keywords: modern tourism, tour operators, tourist expertise, TUI AG.