

# Suvremeni modeli poslovanja turoperatora i turističkih agencija i njihovo značenje u turizmu Republike Hrvatske

---

Gospić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:892085>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Sveučilište u Zadru  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Petra Gospić**

**Suvremeni modeli poslovanja turoperatora i  
turističkih agencija i njihovo značenje u turizmu  
Republike Hrvatske**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednoprredmetni)

**Suvremeni modeli poslovanja turoperatora i turističkih agencija i njihovo  
značenje u turizmu Republike Hrvatske**

Diplomski rad

Student:

Petra Gospić

Mentorica:

izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Petra Gospić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Suvremeni modeli poslovanja turoperatora i turističkih agencija i njihovo značenje u turizmu Republike Hrvatske** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 26. travnja 2017.

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. TURIZAM I TURISTIČKO POSREDOVANJE U UVJETIMA GLOBALIZACIJE.....	3
2.1. Značajke globalizacije u turizmu.....	4
2.2. Turističko posredovanje i tržišno pozicioniranje.....	5
2.3. Atraktivnost turističkih posrednika s aspekta sila koje pokreću promjene .....	6
3. OSNOVNA OBILJEŽJA TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA.....	8
3.1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija .....	8
3.2. Vrste i funkcija turoperatora na tržištu .....	13
3.3. Vodeći europski turooperatori i integracijski procesi.....	15
3.4. Povezivanje turističkih posrednika u klastere .....	19
3.5. Vrste i funkcije turističkih agencija na tržištu .....	20
3.6. Zaštita turističkih potrošača.....	23
4. STRATEGIJE I MODELI POSLOVANJA PUTNIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA.....	26
4.1. Strategija segmentacije turističkih tržišta .....	26
4.2. Strategija diferenciranog turističkog proizvoda .....	29
4.3. Strategije rasta kao element konkurentnosti poslovanja.....	31
5. UTJECAJ TUROPERATORA NA KARAKTERISTIKE, STRUKTURU I TIJEKOVE TURISTIČKE POTRAŽNJE .....	34
5.1. Turooperatori kao induktori turističkog razvoja.....	34
5.2. Novi trendovi u turizmu .....	35
5.3. Prednosti korištenja turoperatora za pružatelje usluga turizmu.....	38
6. TURISTIČKI SAJMOVI I NJIHOVO ZNAČENJE ZA TURISTIČKE POSREDNIKE	43
6.1. Glavni ciljevi turističkih sajmova za turooperatore i turističke agencije .....	44
6.2. Važnost turističkih sajmova za Republiku Hrvatsku.....	45
7. IZAZOVI U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA.....	48
7.1. E-turizam .....	48
7.2. Globalni distribucijski sustav - GDS .....	49
7.3. Specijalizirani digitalni alati .....	53
7.3.1. Mobilne aplikacije.....	54
7.3.2. Virtualna realnost .....	58

7.4. Implementacija koncepta održivog razvoja u turizmu .....	60
8. TENDENCIJE RAZVOJA I INOVACIJE U POSLOVANJU TUROPERATORA I TURISTIČKIH AGENCIJA .....	62
8.1. Primjena informacijske tehnologije u turizmu .....	63
8.2. Back office sustavi.....	66
8.3. CRM sustavi .....	71
8.4. Dinamičko pakiranje ( <i>Dynamic Packaging</i> ) .....	77
8.5. Vrste dinamičkih paket aranžmana.....	79
8.6. Kreiranje lojalnosti potrošača u turističkim agencijama putem kobrendinga .....	79
9. ZNAČAJ TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA ZA RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	82
9.1. Statistički podaci, hrvatski turistički proizvod i konkurentnost hrvatskog turizma ..	82
9.2. Udruga hrvatskih putničkih agencija .....	84
9.3. Vodeći turopertori i turističke agencije u Republici Hrvatskoj .....	86
9.4. Novi selektivni oblici turizma u Republici Hrvatskoj .....	91
9.5. Strateški turistički proizvodi Republike Hrvatske.....	93
9.6. Novi model poslovanja - <i>Atlas d.d.</i> primjer iz prakse .....	104
9.7. Udruženo oglašavanje s Hrvatskom turističkom zajednicom.....	105
9.8. Utjecaj posrednika na broj turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku .....	106
10. RASPRAVA .....	109
11. ZAKLJUČAK .....	112
LITERATURA.....	113
Popis slika i tablica.....	128

## **Suvremeni modeli poslovanja turoperatora i turističkih agencija i njihovo značenje u turizmu Republike Hrvatske**

### **Sažetak**

Turizam je jedna od najprofitabilnijih industrija u svijetu koja zadovoljava potrebe suvremenog čovjeka za doživljajem. No, turizam ne uključuje samo turiste već i posrednike koji formiraju turistički proizvod i utječu na njegovu doživljenu vrijednost. Svrha postojanja turističkih posrednika sastoji se od planiranja, organiziranja, prodaje i realizacije turističkih putovanja, kao i pružanju svih potrebnih usluga u turističkom prometu. Turistički posrednici prema vrsti poslova mogu biti organizatori putovanja odnosno turoperatora i posrednici u prodaji turističkih putovanja odnosno turističke agencije. Internet je u sektoru turističke industrije promijenio klasične načine poslovanja od informiranja, komuniciranja i promocije do realizacije putovanja. Sve to je dovelo do kreiranja suvremenih modela poslovanja turističkih agencija i turoperatora. U suvremenim uvjetima globalizacija, borba za konkurentnost i lojalnost na tržištu dovela je do unaprjeđenja poslovanja kroz inovacije. Posrednici u turizmu, primjenom informacijske tehnologije razvijaju nove turističke proizvode i kreiraju inovativne paket aranžmane koji će nadmašiti očekivanja klijenata. Poseban naglasak je na kreiranju tematskih platformi u turizmu kroz identificiranje potreba ciljnih tržišta, razvoj održivog turističkog proizvoda prema zahtjevima tržišnih segmenata i uspostavljanje suradnje sa svim dionicima destinacije povezivanjem specijaliziranih agencija u klaster. Suvremeni modeli poslovanja omogućit će posrednicima da opstanu na tržištu te kroz pametnu specijalizaciju Republike Hrvatske, povećanjem kvalitete ponude, direktno doprinesu valorizaciji i rastu konkurentnosti hrvatskog turizma.

**Ključne riječi:** turizam, turističko posredovanje, turoperatora, turističke agencije, suvremeni modeli poslovanja, specijalizacija u turizmu, inovacije u turizmu, informacijsko-komunikacijska tehnologija u turizmu

## 1. UVOD

Turističke agencije i turoperatori jedni su od ključnih faktora uspjeha hrvatskog turizma. Razlog tome nije samo zbog činjenice što su vrlo često prvi kontakt s gostima i tako predstavljaju hrvatski turizam, već su i važan čimbenik povezivanja svih dionika u turizmu i razvoju destinacija. No, globalizacija i povećana konkurencija u segmentu turizma primorala je posrednike u turizmu na unaprjeđenje kvalitete usluga koje pružaju svojim klijentima. Uzevši u obzir brzinu tehnološkog razvoja i mogućnosti koje iste pruža, pametne turističke usluge jedan su od brzorastućih segmenata s velikim povratom na uloženo. Obzirom da je digitalna transformacija danas neizbježna te je sve manje tradicionalnih turista, posrednici u turizmu razvijaju nove trendove i bitne komponente u uspostavi *pametnog turizma* ili *pametne turističke destinacije*. To uključuje potrebu za uspostavom efikasne distribucijske mreže koja će pomoći raznim dionicima pri zadovoljavanju njihovih individualnih potreba. Sve navedeno rezultiralo je velikim brojem turističkih agencija na tržištu, a pojavom raznih malih online agencija postavlja se pitanje kako ostati konkurentan na tržištu. Također, online prodaja raste iz dana u dan te samim time dolazi do sve manjeg direktnog kontakta s gostima. Turoperatori i turističke agencije suočene su s brojnim utjecajima kao što su porast individualnih rezervacija, velika konkurencija, rizičnost poslovanja i ugovaranja, visoka informatizacija, kao i promjenjivost zahtjeva kupaca koji zahtijevaju individualizirani pristup. Turistički posrednici nalaze se pred velikim izazovom, a kao perspektiva njihova razvoja ističu se inovacije. Ovaj rad želi ukazati na inovacije u posredničkom poslovanju koje se realiziraju kroz specijalizirane ponude, odgovorno i održivo poslovanje u turizmu, anticipiranje potreba klijenata i individualni pristup kako bi se ispunila njihova očekivanja te sigurnost i osiguranje klijenata u svim fazama turističkog poslovanja.

Ovim radom se želi postići bolje razumijevanje poslovanja turoperatora i turističkih agencija u današnje vrijeme kada Internet postaje glavni konkurent klasičnim modelima poslovanja. Razvoj tehnologije ključan je za inovacije unutar turističkog poslovanja poput kreiranja prihvatljivog softvera i umrežavanje koje će rezultirati boljom komunikacijom s partnerima i klijentima. Posebno se u radu naglašava specijalizacija koja se nameće kao ključni čimbenik uspjeha. U budućnosti opstat će turističke agencije koje se specijaliziraju, prepoznaju specifične potrebe svakog segmenta gostiju, nude kvalitetan proizvod, paket aranžman koji uključuje nekoliko usluga (prijevoz, transfer, smještaj, izlete, dodatne aktivnosti itd.) ili se vlasnički ili interesno udruže i nađu put na tržište. Ključnu ulogu će imati snaga brenda, kredibilitet i



korisničko iskustvo da bi došlo do kupnje, a kasnije i lojalnosti kupca. U radu se daje pregled poslovanja vodećih globalnih turopersorskih koncerna kao i poslovanja turopersora i turističkih agencija na turističkom tržištu u Hrvatskoj. Također, predmet ovog rada je istaknuti utjecaj turopersora na karakteristike, strukturu i tijekove turističke potražnje kao i njihovo značenje za razvoj turizma u Hrvatskoj.

Cilj ovog rada je upoznavanje s pojmovima i poslovnim procesima turističkih agencija i turopersora. Glavni cilj rada je definirati strateški i operativni koncept razvoja poslovanja posrednika u turizmu anticipirajući suvremene potrebe i promjene na tržištu.

Svrha rada je prikazati ulogu turopersora i turističkih agencija u razvoju turističke destinacije uzimajući u obzir nove trendove direktne prodaje usluga gdje klijenti traže ekonomiju doživljaja koristeći alternativne modele. Pred klasičnim posrednicima u turizmu veliki je izazov zbog novih tehnoloških rješenja pa je svrha rada prikazati konsolidaciju i restrukturiranje u njihovom poslovanju prikazujući kompetencije, vještine ugovaranja i upravljanja kao i razvoj novih trendova čija implementacija postaje osnova za suvremene modele poslovanja.

Polazište za pisanje rada bila su sljedeća istraživačka pitanja:

- Koja je osnovna uloga turističkih posrednika?
- Koji čimbenici uvjetuju poslovanje turističkih agencija i turopersora u turizmu?
- Na koji način turopersor objedinjuje kompletan turistički lanac stvaranja vrijednosti u turizmu?
- Koji su novi trendove u poslovanju turopersora?
- Koji su izazovi u poslovanju turističkih posrednika?
- Na koji način inovacije u turizmu utječu na konkurentnost i poslovanje posrednika u turizmu?
- Kakvo je stanje i perspektiva razvoja turističkih agencija i turopersora i njihov utjecaj na razvoj turističke destinacije u Republici Hrvatskoj?

Na temelju navedenih pitanja nastao je ovaj rad koji se, osim uvoda, rasprave i zaključka, sastoji od osam dijelova. Na početku rada daje se pregled osnovnih značajki turizma i turističkog

posredovanja u uvjetima globalizacija. Zatim se definiraju osnovna obilježja turističkih agencija i turoperatora. Nakon toga slijedi prikaz strategija i modela poslovanja turističkih agencija i turoperatora te se opisuje i njihov utjecaj na karakteristike, strukturu i tijekove turističke potražnje, kao i predstavljanje ponude na turističkim sajmovima. Šesti dio rada govori o izazovima u poslovanju posrednika u turizmu s aspekta socijalne odgovornosti i održivosti poslovanja. Sedmi dio ukazuje na tendencije razvoja i inovacije u poslovanje turoperatora i turističkih agencija uzevši u obzir karakteristike potražnje hrvatskog turizma. Rad se zaokružuje značenjem turističkih posrednika za razvoj turizma u Republici Hrvatskoj, s obzirom da Hrvatska ima veliki potencijal postati cjelogodišnja turistička destinacija razvojem specijaliziranih ponuda od strane istih. Potom slijedi rasprava, a zatim rad završava zaključkom.

Pri pisanju ovog rada korištene su metode definicije i deskripcije radi pojmovnog određenja turoperatora i turističkih agencija. Zatim će se koristiti metode kompilacije dostupne literature te analiza i sinteza statističkih izvješća i istraživanja na terenu. Na kraju će se koristiti metoda indukcije i dedukcije gdje će se iz istraženih činjenica donijeti opći zaključci o navedenoj problematici.

Bez obzira na prognoze kako će za 20 godina turističke agencije i turooperatori nestati s poslovne scene, ovim radom želi se dokazati da se oni uspješno prilagođavaju te iniciraju nove trendove i promjene, kako na potražnoj, tako i na strani turističke ponude, što je ujedno i osnovna hipoteza ovoga rada.

## **2. TURIZAM I TURISTIČKO POSREDOVANJE U UVJETIMA GLOBALIZACIJE**

Turizam u današnjem turbulentnom ekonomskom okruženju nadilazi generičku funkciju odmora za turiste te kroz različite elemente nastoji učiniti turistički doživljaj posebnim i jedinstvenim. Zbog toga je jedna od ključnih aktivnosti procesa brendiranja u turizmu izrada identiteta gdje se kroz različite kategorije gradi percepcija prepoznatljivosti. To podrazumijeva zaokruženost putovanja gastro, *wellness*, nautičkim ili nekim drugim doživljajem uzevši u obzir da se dobna granica turista stalno pomiče.

## **2.1. Značajke globalizacije u turizmu**

Globalizacija i Internet nezaustavljivo pomiču granice turizma te kao takvi predstavljaju sredstvo individualizacije, a ne oružje protiv turizma. Sve do sada navedeno dovodi do formiranja fleksibilnijih i inovativnijih modela poslovanja u turizmu. Tome u prilog idu brojna istraživanja i modeli koji ukazuju na činjenicu da se ponuda u turizmu prilagođava promjenama na tržištu i preferencijama potrošača.

„Poslije razdoblja masovnoga turizma koji je bio usmjeren na odmor (sunce, more, plaža), posljednjih se godina sve više govori o različitim selektivnim oblicima turizma koji imaju specifičnost u svom nastajanju, motiviranosti, intenzitetu. Kulturni turizam je jedan od oblika kojem raste važnost na svjetskom turističkom tržištu, a javlja se u različitim oblicima kao npr. turizam baštine, turizam umjetnosti, povijesni, kreativni, gastronomski, itd.“<sup>1</sup>

Promjenom očekivanja potrošača u turizmu promijenila se kategorija doživljaja odnosno iskustvo potrošača tijekom različitih faza realiziranja putovanja. Percepcija ovisi o kvaliteti doživljene usluge tijekom faze planiranja, faze putovanja i u konačnici faze boravka u destinaciji. Formiranje takvog turističkog proizvoda koji će zadovoljiti sve potrebe koje utječu na doživljaj i zadovoljstvo klijenta je zadaća posrednika u turizmu u uvjetima globalizacije.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RUDAN, E., Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, 2012. Vol. 7, No. 2, p. 714

<sup>2</sup> VITASOVIĆ, A., Konkurentsko pozicioniranje turističke ponude Republike Hrvatske, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"*, 2014., pp. 122-123

## 2.2. Turističko posredovanje i tržišno pozicioniranje

Jednu od ključnih uloga u turizmu imaju posrednici koji trebaju odražavati stavove, osjećaje i težnje pojedinaca, pobuđivati emocije, razvijati se te putem poruka komunicirati s klijentima, steći povjerenje, lojalnost te dijeliti korisna iskustva svojih klijenata. Posrednici u turizmu trebaju pokazati kako dobra ideja uz pažljivo osmišljenu strategiju te njezinu kvalitetnu provedbu uz zaokruženu komunikaciju postiže dojmive rezultate. Nije to samo pitanje vremena u kojem živimo već i spoznaje da emocionalni učinak ostavlja duboki pečat na snagu posrednika, te na vjernost i privrženost klijenata.

„Osjećajnost je ključni element odlučivanja o putovanju. O tome kada će ići na godišnji odmor, kako će putovati (vlakom, autom ili avionom), gdje će boraviti, turisti ne odlučuju isključivo na temelju razuma.“<sup>3</sup>

„Da bi turistička agencija ostvarila dobar rezultat i svoj tržišni udio u borbi s konkurencijom potrebno je da spozna ponašanje potrošača, a posebno da otkrije kako oni reaguju na različite marketinške elemente kojima se određena agencija koristi prilikom nastupa na tržištu. Da bi to uočila, turistička agencija mora provesti segmentaciju tržišta kako bi definirala ciljni marketing putem kojeg prilagođava turistički proizvod.“<sup>4</sup>

„Ciljni marketing pomaže poslovnim subjektima da bolje upoznaju mogućnosti marketinga i usmjere svoj marketinški napor na klijente čiju potrebu mogu zadovoljiti na najbolji mogući način. Proces ciljnog marketinga sastoji se od sljedeće tri međusobno povezane aktivnosti: segmentacije tržišta, izbora ciljnog tržišta i pozicioniranja. Pozicioniranje u turizmu podrazumijeva aktivnost razvijanja i utvrđivanja ključnih razlika između turističkih proizvoda destinacije i turističkih proizvoda onih destinacija koje opslužuju isto ciljno tržište. Prilikom pozicioniranja posrednici odlučuju o temeljnim elementima vrijednosti koje stvaraju pozitivnu percepciju u svijesti potrošača te kreiraju pozitivan stav o ponuđenoj usluzi u turizmu. Na temelju toga se ponuda pojedinih turoperatora diferencira od konkurencije i daje im prednost u svijesti ciljnog tržišta. Autori navode neke od kriterija kojima se omogućuju zauzimanje određene pozicije u svijesti klijenata, a neki od njih su: važnost, posebnost, razlikovna prednost, komunikativnost, dostupnost, profitabilnost. Pri tome je potrebno osigurati da se svi dionici u

---

<sup>3</sup> VREG, F., Europska kultura i turističko komuniciranje, *Informatologia*, 2007., Vol. 40, No. 3, p. 186

<sup>4</sup> FRANČIŠKOVIĆ, I. & TOMLJANOVIĆ, J., Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije, *Ekonomski pregled*, 2001., Vol. 52, No. 3/4, p. 420

posredništvu ponašaju u skladu s odabranom tržišnom pozicijom na temelju koje formiraju turistički proizvod.“<sup>5</sup>

„Sa ciljem ostvarenja marketinških ciljeva, posrednici na turističkom tržištu za svaki pojedini segment trebaju definirati svoj marketinški program. Marketing program sadrži optimalnu kombinaciju svih elemenata potrebnih za ostvarenje ciljeva. U današnjem, suvremenom vremenu poslovanja kada se govori o digitalnom marketingu, posrednici kombiniraju sedam elemenata marketing mix-a sa ciljem uspostavljanja i održavanja dugoročnog odnosa s klijentima kako bi profitabilno poslovali i ostvarili vrijednost za klijente. To su:

- **Proizvod (ponuda)** – digitalne vrijednosti, iskustvo brenda;
- **Cijena** – transparentnost cijena, novi cjenovni modeli;
- **Mjesto** – novi modeli distribucije;
- **Promocija** – online promocijski mix, integracija offline i online promocije;
- **Ljudi** – obučenosn osoblja, znanje korisnika;
- **Fizički dokazi (online resursi)** – brzina mreže, virtualno putovanje;
- **Procesi (web stranica)** – optimizacija procesa kroz web stranicu.“<sup>6</sup>

### 2.3. Atraktivnost turističkih posrednika s aspekta sila koje pokreću promjene

„Suvremeni turisti su obrazovani, multikulturalni, fleksibilni, spremni za nove doživljaje, racionalni s budžetom, nepredvidljivi, ali i zahtjevniji nego prije. Od posrednika očekuju da ispune njihove emocionalne potrebe na racionalan način te im osiguraju dobru protuvrijednost za novac. Dakle, cilj posrednika je uspostavljanje i održavanje dugoročnog odnosa između posrednika i turista, odnosno klijenta, pri čemu se očekuju koristi za klijente, tvrtku i turističku destinaciju. Naglasak pri organizaciji putovanja je na emocijama koje putovanje izaziva. To je

---

<sup>5</sup> KRŽMAN PAVLOVIĆ, D. & ŽIVOLIĆ, S., Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski istraživanja*, 2008., Vol. 21, No. 2, p. 107

<sup>6</sup> HERMAN, S., Novi trendovi u marketingu; e-marketing u turizmu, Zbornik radova - Međunarodna konferencija Inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment, *Međimursko veleučilište u Čakovcu*, 2016., p. 80

ključni čimbenik uspjeha pri posredovanju usluga ili pri formiranju vlastite usluge. Turisti danas putuju iz dubljih, promišljenijih motiva nego ranije.

Autori ističu inovacije u četiri strateška područja poslovanja turoperatora. To su<sup>7</sup>:

- **Proizvod i sadržaj** – od standardiziranog do diferenciranog i specijaliziranog proizvoda koji pruža novi turistički doživljaj;
- **Distribucija i marke** – direktna distribucija putem online kanala i kreiranje marke unutar različitih portfelja;
- **Poslovni model i ljudi** – sinergija unutar lanca vrijednosti i edukacija osoblja u primjeni novih tehnologija;
- **Rast i alokacija kapitala** – inovacije u pripajanju i preuzimanju poslovnih subjekata.“

---

<sup>7</sup> ČAVLEK, N.; MATEČIĆ, I.; HODAK, D., Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 2010., Vol. 22, No. 2, p. 210

### 3. OSNOVNA OBILJEŽJA TURISTIČKIH AGENCIJA I TUOPERATORA

Posrednici u turizmu jedni su od ključnih faktora uspjeha hrvatskog turizma. Razlog tome nije samo zbog činjenice što su vrlo često prvi kontakt s gostima i tako predstavljaju hrvatski turizam, već su i važan čimbenik povezivanja svih dionika u turizmu i razvoju destinacije. Posrednici nastoje zauzeti vodeće pozicije u pojedinim segmentima što će pomoći u promociji i dovođenju novih turista te ih ciljano informirati putem novih tehnologija i pružiti im što više usluga koje ispunjavaju njihove potrebe.

#### 3.1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija

Posrednici na turističkom tržištu posreduju između ponude i potražnje, odnosno međusobno povezuju dislocirane subjekte na turističkom tržištu. U skladu s time, danas na tržištu posredovanja razlikujemo dva najznačajnija oblika<sup>8</sup>:

- Turistička agencija (detaljistička agencija);
- Turoperator (grosistička agencija).

„Funkcije navedenih posrednika su<sup>9</sup>:

- **posrednička funkcija** – između turističke ponude i turističke potražnje;
- **organizacijska funkcija** – formiranje turističkih aranžmana;
- **informativno-savjetodavna funkcija** – ostvaruje kontakt sa sadašnjim i potencijalnim turistima pružajući relevantne informacije o određenoj destinaciji;
- **promotivna funkcija** – promoviraju destinaciju, pružatelje usluga, zemlju, regiju sa svim njezinim karakteristikama.“

---

<sup>8</sup> NJEGUŠ, A., Elektronski organizatori putovanja i turističke agencije, Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidmun, Beograd, 2012.

<sup>9</sup> Ibid.

„Prema Članku 10. Zakona o turističkoj djelatnosti usluge agencija (detaljista i grosista) su<sup>10</sup>:

1. organiziranje, prodaja i provođenje turističkih paket aranžmana;
2. prodaja i posredovanje u prodaji ugostiteljskih i turističkih usluga;
3. posredovanje u pružanju usluga putovanja i boravka i obavljanja drugih za njih vezanih usluga;
4. organiziranje, prodaja i provođenje izletničkih programa;
5. prihvata i prijevoz putnika (transporti);
6. prodaja i posredovanje u prodaji karata ili rezervaciji mjesta za sva prijevozna sredstva;
7. rezervacija smještaja i drugih usluga u ugostiteljskim objektima;
8. zastupanje domaćih i stranih putničkih agencija;
9. davanje turističkih obavijesti i promidžbenog materijala;
10. agencijsko-pomorske usluge za prihvata i opremu turističkih plovniha objekata u zemlji i inozemstvu;
11. posredovanje u pribavljanju putnih isprava, viza i drugih isprava potrebnih za prijelaz granice i boravak u inozemstvu te isprava za lov, ribolov, ronjenje i drugih isprava potrebnih za organizaciju i provođenje različitih oblika turizma;
12. organiziranje i posredovanje u prodaji usluga nautičkog, seljačkog, zdravstvenog, kongresnog, športskog, lovnog i drugih oblika turizma;
13. organiziranje službe turističkih pratitelja, službe asistencije (u dolasku i odlasku iz mjesta turističke destinacije);

---

<sup>10</sup> NN 8/1996



14. rezervacija, nabava i prodaja ulaznica za sve vrste priredbi, muzeja i dr. te prodaja robe vezane za potrebe putovanja (razne putne potrepštine, suveniri, turističke publikacije i sl.);
15. organizacija i pružanje usluga u svezi s poslovanjem karticama i putničkim čekovima, te pružanje mjenjačkih usluga.“

Odbor za turizam Hrvatskoga sabora nalazi posebno važnim naglasiti sljedeće činjenice:

„U Hrvatskoj djeluje oko 1.000 turističkih agencija koje zapošljavaju oko 4.000 ljudi. Hrvatske turističke agencije dovode svakog četvrtog turista u Hrvatsku, ali i svakog drugog gosta u hotele i apart-hotele, čime generiraju preko 2 milijarde eura u ukupnim turističkim prihodima države. Pružanjem usluga turističkih agencija i turoperatora u Europi bavi se preko 70.000 poduzeća koja ostvaruju preko 300 milijardi eura izravnih prihoda, a broj zaposlenih u ovoj djelatnosti, kako u Europi, tako i u SAD-u kontinuirano raste.“<sup>11</sup>

Navedene činjenice ukazuju na prilagodbu postojećih i stvaranje novih modela poslovanja turističkih agencija i turoperatora koji su unatoč velikim promjenama na turističkom tržištu prilagodili svoje poslovanje i zadržali konkurentnost.

„Osnovna razlika između ove dvije vrste posrednika je u njihovoj funkciji. Naime, osnovna funkcija turoperatora je organizacijska, dok je osnovna funkcija turističkih agencija posrednička. U skladu s time, turoperator kreira i organizira ponudu te ju posredstvom mreže turističkih agencija, prodaje na različitim tržištima.“<sup>12</sup>

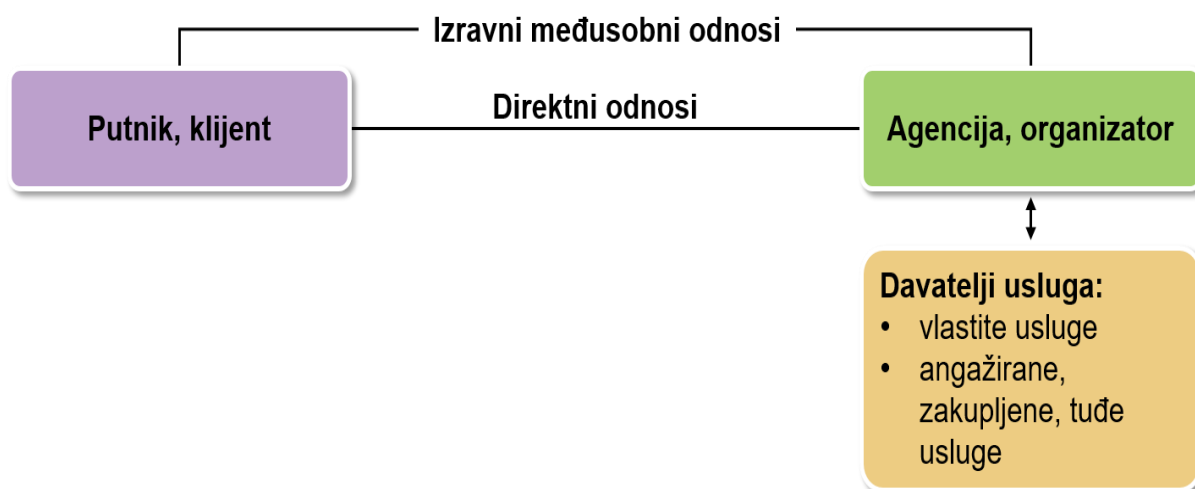
Nadalje, osim funkcionalne razlike treba istaknuti rizike posredovanja svakoga od njih. Turoperator ili grosistička agencija prodaju svojih usluga može vršiti direktno ili posredstvom različitih moderatora kao što su turističke agencije, pa samim time turooperatori snose rizik za neprodane kapacitete. Povijesno gledano, turooperatori se pojavljuju nakon turističkih agencija, odnosno detaljista. Interpoliranjem grosista u proces prometovanja kreirala se nova faza u posredovanju istih kako je prikazano na Slici 1.

---

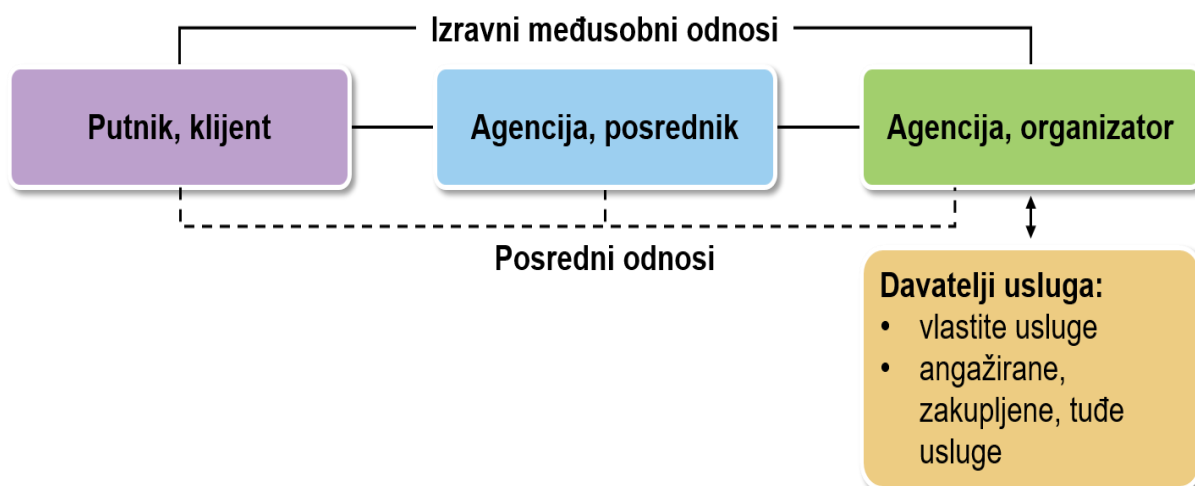
<sup>11</sup> HRVATSKI SABOR, Odbor za turizam, Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju, Zagreb, 2013., <raspoloživo na: [www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2](http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2)>

<sup>12</sup> DODIG, I. Razlika između turističke agencije i turoperatora, 2013., <raspoloživo na: <http://dodig.info/2013/01/razlika-između-turistické-agencije-i-turoperatora/>>

### A. DIREKTNI ODNOS S KLIJENTOM, POTROŠAČEM



### A. INDIREKTNI ODNOS S KLIJENTOM, POTROŠAČEM



Slika 1 Pozicija agencije u prometu turističkih usluga<sup>13</sup>

U pravilu turoperator nema direktan kontakt s klijentima i njegova lokacija nije presudna za uspjeh kao što je to jedna od glavnih karakteristika turističke agencije. Osnovni izvor prihoda turističkoj agenciji je provizija, a turoperatoru je prodaja vlastitih proizvoda. Navedena razlika prikazana je u Tablici 1.

<sup>13</sup> DULČIĆ, A., Turističke agencije: poslovanje i menadžment, Split: Ekokon, 2005., p. 20

Tablica 1 Razlika između turoperatora i turističkih agencija<sup>14</sup>

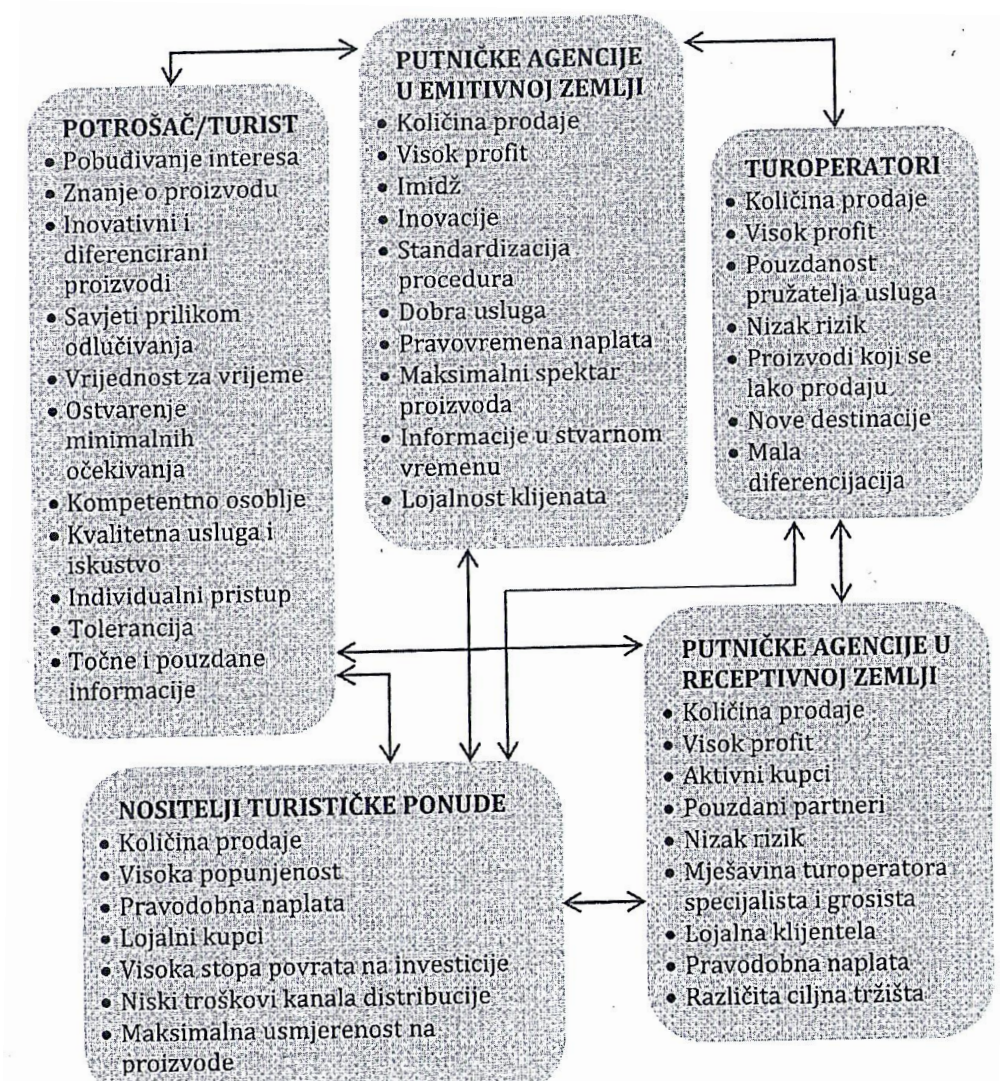
<b>TURISTIČKA AGENCIJA</b>	<b>TUROPERATOR</b>
trgovci na malo	trgovci na veliko
posrednik i poduzetnik	poduzetnik i posrednik
prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun	kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun
plasira na tržištu tuđe proizvode	kreira vlastiti proizvod
osnovni izvor prihoda provizija	osnovni izvor prihoda prodaja vlastitih proizvoda
ne snosi rizik za neprodane kapacitete	snosi rizik za neprodane kapacitete
ima izravni kontakt s klijentima	u pravilu nema izravni kontakt s klijentima
vrši izravnu prodaju klijentima	prodaju svojih proizvoda vrši najčešće koristeći posrednike
lokacija vrlo bitna za uspjeh u poslovanju	lokacija nije bitna za uspjeh u poslovanju
glavna uloga: POSREDNIČKA	glavna uloga: ORGANIZATORSKA
prevladava opća informativno-savjetodavna funkcija	ima na tržištu specifičnu informativno-savjetodavnu funkciju
vrlo izražena komercijalno-propagandna funkcija	promocijska uloga vrlo izražena

„Evolucijski razvoj posrednika u turizmu bazira se na upotrebi *know-how*-a i iskustva u kreiranju putničkog aranžmana koristeći se elementima turističkih usluga. Tako su oni evoluirali iz faze "misionara na tržištu" do "fragmentacije novog lanca vrijednosti" koja uključuje globalnu turističku uslugu. U skladu s time, može se reći da je uloga turoperatora prodaja na veliko, a turističkih agencija prodaja na malo s hotelima i drugim pružateljima usluge u ulozi proizvođača (Slika 2).“<sup>15</sup>

<sup>14</sup> ČAVLEK, N., Turoperator i svjetski turizam, Golden Marketing, Zagreb, 1998., p. 61

<sup>15</sup> GRŽINIĆ, J. & SUČIĆ ČERVA, M., Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija u turoperatora, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"*, 2014., p. 41

Navedeni distribucijski sustav sinergijskim aktivnostima doprinosi kvalitetnijem i efikasnijem detektiranju i zadovoljavanju turističkih potreba.



Slika 2 Distribucijski sustav u turizmu<sup>16</sup>

### 3.2. Vrste i funkcija turoperatora na tržištu

<sup>16</sup> Ibid., p. 42

Organizatori putovanja (*Tour Operators*) kombiniraju dva ili više turistička proizvoda ili usluge (npr. prijevoz, smještaj, ugostiteljstvo, zabava, razgledanje) i prodaju ih kao jedan proizvod tj. paket aranžman (*package tour*) turističkim agencijama ili direktno krajnjim potrošačima. Sastavni dijelovi paket aranžmana mogu biti unaprijed sastavljeni ili se kreiraju u skladu s potrebama i željama klijenata.<sup>17</sup>

„Vrste turoperatora<sup>18</sup>:

- **Emitivni turoperator** (*Outbound Tour Operators*) kreiraju i marketiraju turističke proizvode klijentima za destinacije u inozemstvu. U suradnji s partnerima iz određene destinacije, aranžiraju putovanja ili plasiraju gotova paket putovanja kreirana od strane receptivnih turoperatora.
- **Receptivni turoperator** (*Inbound Tour Operators*) – kreiraju i plasiraju proizvode i usluge klijentima koji dolaze iz drugih zemalja.
- **Turoperator generalisti ili univerzalni turoperator** (*Massmarket Tour Operator*) nude vrlo široku lepezu paket-aranžmana za vrlo heterogenu masu turističkih potrošača (neki i za nekoliko milijuna klijenata) u velikom broju destinacija.
- **Turoperator specijalisti** orijentirani su na užu segment turističkog tržišta, specijaliziran za pojedine vrste putovanja uzevši u obzir interes klijenata za koju turoperator kreira svoje aranžmane (safari, *trekking* i sl.).“

„Turoperator ili turističke agencije imaju obvezu formirati asortiman proizvoda ili usluga u turizmu s unaprijed određenom cijenom. Samim time, turoperator je dužan izgraditi prodajnu mrežu, odnosno organizirati lanac maloprodaje koristeći vlastite resurse ili usluge drugih turističkih agencija. Upravo o modelu poslovanja turoperatora ovisi profitabilnost, prihod, ali i

---

<sup>17</sup> NJEGUŠ, A., Elektronski organizatori putovanja i turističke agencije, Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Beograd, 2012., <raspoloživo na: [<sup>18</sup> DULČIĆ, A., op. cit., p. 72](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjh75nqlePSAhWrA5oKHWWnAVcQFggXMAA&url=http%3A%2F%2Fpredmet.singidunum.ac.rs%2Fpluginfile.php%2F3133%2Fmod_folder%2Fcontent%2F1%2FPredavanja%2F12%2520-%2520e-Turoperator%2520i%2520turisticke%2520agencije.ppt%3Fforcedownload%3D1&usq=AFQjCNGkZkl6CglBH aEu6sTAOeXAAzYYCA&sig2=g0IRIQ6JhJQY4Ubpv_TW-g&bvm=bv.149760088,d.bGs&cad=rja>,</a></p></div><div data-bbox=)

zadovoljstvo korisnika. U skladu s navedenim, postoje dva načina distribucije proizvoda ili usluge klijentima. To su<sup>19</sup>:

1. **vlastita prodaja** tj. direktna izravna distribucija kada turoperator svoje proizvode prodaje neposredno telefonom, poštom, terenskom prodajom ili Internetom.
2. **prodaja preko posrednika** kada turoperator prodaje svoje proizvode preko drugih poduzeća specijaliziranih za turističko posredovanje. Ovo je najčešće oblik prodaje paket aranžmana. Kao posrednici u prodaji najčešće se pojavljuju: samostalne i turooperatorski povezane turističke agencije, prijevozničke organizacije, drugi turooperatori i poduzeća iz drugih djelatnosti (pošte, banke, osiguravajuća društva).“

„Ugovor o putovanjima nastaje kada se turoperator obvezuje da će putniku pružiti cijeli niz usluga. Treba uzeti u obzir da nije nužno da ugovor sklope potrošač i firma. Prava putnika postoje neovisno o tome je li on potrošač – nečija stranka ili nije. Ugovor se sklapa između putnika i turoperatora. Turoperator treba ponuditi cijeli niz usluga. To znači da turoperator prema ugovoru treba ponuditi najmanje dvije različite usluge da bi se moglo govoriti o ugovoru. Te usluge mogu biti: transport putnika do cilja, pronalaženje smještaja, organizacija lokalnih događaja. Da bi ugovor bio „dostupan“ putnik mora platiti paušalnu cijenu za sve usluge. Turoperator može ovlastiti i tražiti pomoć od lokalnih firmi kako bi se izvršile i provele sve obećane usluge. Turoperator je u tom slučaju odgovoran za postupke i pogreške lokalnih firmi.“<sup>20</sup>

"Njihovo poslovanje i razvoj na konkurentskoj osnovi određeni su nepovoljnim makroekonomskim okruženjem i poslovnom klimom u zemlji. Učestale promjene zakona ugrožavaju stabilnost poslovanja, a porezno opterećenje ne stvara konkurentski okvir poslovanja i ulaganja.“<sup>21</sup>

### **3.3. Vodeći europski turooperatori i integracijski procesi**

---

<sup>19</sup> ŽGOMBA, S., LJUBIĆ, N., Poslovanje turističkih agencija, *Fakultet ekonomike i turizma*, Pula, 2008., p. 33

<sup>20</sup> BOGDAN, LJ. & PERAS, M.M., Važnost turističkih ugovora u Republici Hrvatskoj te kratki prikaz ugovora i prava putnika u Saveznoj Republici Njemačkoj, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2016., Vol. 6, No. 2, p. 38

<sup>21</sup> PLETIKOSA, D. & ANTIĆ A.J., Investicije i profitabilnost hotela u Hrvatskoj, *Acta turistica*, 2015., Vol. 27, No. 1, p. 94



Brz i konstantan napredak u korištenju suvremenih komunikacijskih tehnologija u svijetu tijekom posljednjih petnaestak godina velikim je dijelom utjecao i na<sup>22</sup>:

- horizontalnu i vertikalnu integraciju turističkih posrednika što je postupno dovelo do svojevrsne bipolarizacije ovog tržišta u kojem danas dominiraju dva globalna turopoperatora – TUI i Thomas Cook;
- postupnu specijalizaciju manjih turističkih posrednika, uslijed čega danas na globalnom tržištu turističkog posredovanja uspješno djeluje velik broj turopoperatora specijaliziranih kako za pojedine turističke destinacije, tako i za ciljane segmente i specifične turističke aktivnosti.

„Razvoj suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija dovodi do zaključka da će se potreba za posrednicima između krajnjih korisnika turističkih usluga i njihovih pružatelja postupno smanjivati. No, unatoč predviđanjima, prisutnost turopoperatora u turizmu je i dalje velika. Razloge za to valja traži ponajviše u sljedećim činjenicama<sup>23</sup>:

- turistički posrednici poznaju potrebe potencijalnih korisnika različitih turističkih usluga;
- turistički posrednici najbolje pokrivaju tržište uz niže jedinične troškove;
- turistički posrednici nude širu lepezu turističkih proizvoda i destinacija;
- turistički posrednici unapređuju i formiraju nove modele poslovanja u turizmu.“

„Vertikalno povezivanje široko je zastupljeno u turističkom sektoru gdje se kao glavni čimbenik navodi komplementarnost usluga koje pružaju klijentima. Objedinjavanje tih usluga moguće je realizirati putem paušalnih putovanja, odnosno formiranjem prilagođenih paket aranžmana. Vertikalno povezivanje se odvija između poslovnih jedinica u različitim djelatnostima, a svrha vertikalne suradnje je osigurati najbolje uvjete poslovanja i kvalitetan turistički proizvod. Kao primjer, navodi se poslovno povezivanje turističkih agencija ili pak kupnju od strane turopoperatora, kao i kupnju ili povezivanje hotelskih poduzeća ili zračnih prijevoznika. S druge strane, horizontalno povezivanje je povezivanje između dva poduzeća u turizmu na istoj razini

---

<sup>22</sup> INSTITUT ZA TURIZAM, Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Izvještaj 6., Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH, Zagreb, 2016., p. 36, <raspoloživo na: <http://iztg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-06-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf>>

<sup>23</sup> Ibid., p. 38

poslovanja tamo gdje su dobra i usluge iste ili slične. Najčešći primjeri horizontalnog povezivanja su hotelski lanci, lanci motela i lanci restorana, a u novije vrijeme smo svjedoci horizontalnog povezivanja turoperatora u klastere.<sup>24</sup>

„S obzirom na to da su turoperatora profitno orijentirani oni neprestano teže inovacijama što je rezultiralo strateškim promjenama na turističkom tržištu. Konsolidacijski procesi diljem Europe postali su novi trend u distribuciji putovanja. Rezultat horizontalnih i vertikalnih integracija se manifestira u inovativnim proizvodima i uslugama, inovativnim organizacijskim strukturama, komparativnim prednostima pri smanjenju troškova, novim poslovnim modelima, inovativnim marketinškim strategijama i slično.“<sup>25</sup>

„Istraživanja su dokazala da je konsolidacija pomogla turoperatorima povećati svoju pregovaračku moć i diktirati uvjete poslovanja svojim poslovnim partnerima na domaćim i stranim tržištima. Navedene promjene najbolje su prikazane na primjeru dva najveća europska turoperatora koji su dio velikih turističkih koncerna pod nazivima TUI Travel PLC i Thomas Cook PLC.“<sup>26</sup>

**Tablica 2 Usporedba vodećih turooperatorskih koncerna u Europi<sup>27</sup>**

<b>TUI</b>	<b>THOMAS COOK</b>
1. u svijetu	2. u svijetu
Cca. 30 milijuna klijenata	Cca. 19 milijuna klijenata
Prisutan na 20 emitivnih tržišta	Prisutan na 17 emitivnih tržišta
Preko 80 marki turoperatora	33 marke turoperatora
Cca. 4.000 detaljističkih agencija	Cca. 3.000 detaljističkih agencija
37 receptivnih agencija	Nema podataka
Cca. 160 zrakoplova	97 zrakoplova
157.000 hotelskih postelja	80 hotela

<sup>24</sup> KRŽELJ-ČOLOVIĆ, Z., Oblici poslovnog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 2016., Vol. 67, No. 3, p. 230

<sup>25</sup> ČAVLEK, N.; INGEBORG M.D. & FERJANIĆ, H., op. cit. p. 7

<sup>26</sup> Ibid., p. 8

<sup>27</sup> Ibid.



„Na tržištu Velike Britanije kao jedan od lidera u korištenju Interneta za poslovanje i primjer vertikalne integracije javlja se *Thomson*. Nalazi se u vlasništvu *TUI* grupe ali i prije povezivanja s ovim velikim turoperatorom prošao je kroz proces vertikalne integracije. Na tržištu posjeduje lanac turističkih agencija *Lunn Poly* kao i avio-kompaniju *Thomsonfly*. *Thomson* je kupovao turooperatore te putem integracije postigao veoma stabilnu poziciju na tržištu. U njegov sastav ušli su turooperatori: *Skytours*, *Gaytours*, *Rivijera Holidays*, *Luxitours*, *Horizon Travel Group* i ostali. Distribuciju uz pomoć iznajmljivača registriranih u okviru *TUI* grupe je glavni alat distribucije preko kojeg je moguće bukirati i plaćati online. Na ovaj način *Thomson* prodaje preko 5 milijuna putovanja i avionskih karata godišnje. *Thomson* se opredijelio za jedinstveni brend koji podrazumijeva specijalizirane odmore: *Simply Travel*, *Headwater Holidays*, *Crystal Holidays*, *Thomson Ski and Snowboarding*, *Thomson Lakes and Mountains* i *Jetsave*. Karakteristično je da za sve ove aranžmane *Thomson* prvenstveno nudi mogućnost online bukiranja uz nižu cijenu.“<sup>28</sup>

„Prijetnja poslovanju turoperatora je pretraživanje odmora i bukiranje putem Interneta. Iz tog razloga razvijaju se novi modeli poslovanja efikasnog nastupa na tržištu, a jedan od njih je vertikalna integracija. Glavna prednost vertikalne integracije u slučaju turoperatora je veća kontrola proizvodnje i plasmana paket aranžmana. Na tržištu Velike Britanije karakteristično je preuzimanja lanaca turističkih agencija i avio-kompanija. Primjer toga je *Thomson* koji je preuzeo specijaliste koji su se bavili direktnom prodajom (*Headwater Walking Holidays*).“<sup>29</sup>

„Najveći europski turooperatori, kao što su *TUI*, *Thomas Cook*, *My Travel* i *First Choice*, pogođeni su ekspanzijom low-cost kompanija i Internet platformi turističkih usluga, kao što su *Expedia* i *Travelocity*. Turooperatori su kao odgovor primijenili novi model poslovanja stjecanja konkurentske prednosti putem vertikalne integracije (Slika 3). *My Travel* se tako integrirao s *Thomas Cook*-om u *Thomas Cook Group* dok je *First Choice* postao dio *Thomson*-a i posluje kao *TUI Travel*. Integracija *My Travel*-a s *Thomas Cook*-om rezultiralo je smanjenjem troškova i povećanjem udjela na tržištu. Integracija rezultira efikasnijim poslovanjem i boljim pristupom na tržištu. Sve navedeno rezultira globalnim širenjem na nove destinacije i nove potrošače. *TUI* se, kako navode autori, sve više okreće zemljama kao što su Kina i Indija. U Kini je osnovana

---

<sup>28</sup> PAVLOVIĆ, D., Promene u kanalima distribucije turoperatora, *Univerzitet Singidunum*, Beograd, 2009., pp. 35-36

<sup>29</sup> Ibid., p. 36

TUI China Travel Co., dok se u Indiji okreće integraciji s *Le Passage to India* koji je *incoming* turoperator.<sup>30</sup>



Slika 3 Shema vertikalne integracije turoperatora<sup>31</sup>

### 3.4. Povezivanje turističkih posrednika u klastere

„Klasteri se u literaturi spominju kao novi globalni modeli razvoja poduzeća koji svojim djelovanjem i akcijama doprinose napretku gospodarstva, boljoj organizaciji i širenju opsega poslovanja u regijama. Klasteri, kao oblici organizacije, pružaju mogućnost turoperatorima da se brže razvijaju. Ovaj oblik suradnje dovodi do ujednačavanja inicijativa i ciljeva, povezivanja kapitala i formiranja zajedničkih poslovnih pothvata. Sudjelovanjem u klasteru brojna poduzeća, pa i posrednici u turizmu, mogu ostvariti različite prednosti. Neke od njih su: kreiranje novih turističkih proizvoda i paket aranžmana, zapošljavanje kvalitetnijeg obrazovanog kadra koji posjeduje stručnost, znanje i iskustvo, inovacijski zamah, jačanje

<sup>30</sup> PAVLOVIĆ, D., op. cit., p. 37

<sup>31</sup> MORONGIU, F. Strategy analysis tour operators, 2014., <raspoloživo na: <https://www.slideshare.net/mtmexperience/strategy-analysis-tour-operators>>

stručnosti i *know-how*-a, poboljšanje kvalitete i produktivnosti, povećano djelovanje na međunarodnim tržištima i brojne druge prednosti.<sup>32</sup>

„Turističke regije su nositelji turističke ponude destinacije. Prema političkom sustavu, regije su u Hrvatskoj podijeljene u županije, a turističke regije svrstane su u tzv. klustere. Klasteri uglavnom dobro teritorijalno pokrivaju prirodne i zemljopisno prepoznatljive granice regionalnih turističkih destinacija te daju odličan sinergijski rezultat.“<sup>33</sup>

Kao pozitivan primjer koji je nedavno realiziran u Hrvatskoj je prvi turistički klaster u Lici pod nazivom *Klaster Lika Destination* koji je zaštitio oznaku *Lika Quality LAG* pri Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo. Time je ostvaren veliki doprinos valorizaciji Like kao regije koja se brendira kao krovna marka i tako pomaže posrednicima u turizmu da formiraju nove turističke ponude bazirane na prepoznatljivoj destinaciji s izvrsnom autohtonom gastronomskom ponudom proizvoda. „Kako se navodi u medijima, cijeli proces brendiranja iskoristili su i podržali predstavnici turističkih agencija s područja Like i primorja koji su s *LAG*-om osnovali klaster a to su sljedeće agencije: *TA Adria-Velebitica*, *TA Hana tours*, *TA LiTO*, *TA Japodski forum*, *TA MaDi tours*. U klasteru naglašavaju da su spremni na suradnju sa cijelim turističkim sektorom putem vertikalne integracije. No ne treba zanemariti kako turistički klaster očekuju brojni izazovi, obzirom da su Lika i primorje područje velikog turističkog potencijala koje do sada nije bilo turistički valorizirano.“<sup>34</sup>

Ovo je eklatantan primjer klastera kao jednog od smjera razvoja poslovanja turističkih posrednika. Jedna od prednosti je velika profitabilnost za turooperatore jer zajednički mogu kreirati turističke ponude više cjenovne kategorije, izgraditi identitet i prepoznatljivost koje će internacionalizacijom i zajedničkim nastupom prenijeti na nova tržišta, a vezivanjem za Liku kao regiju mogu doprinijeti vrijednosti i prepoznatljivosti kao i razvoju tog područja.

### **3.5. Vrste i funkcije turističkih agencija na tržišta**

---

<sup>32</sup> MILANOVIĆ MORIĆ, K., Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, 2013., Vol. 8, No. 1, p. 246

<sup>33</sup> JAKOVLJEVIĆ, M., Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija, *Acta turistica nova*, 2011., Vol. 5, No.1, p. 119

<sup>34</sup> RIHELJ, G., U Lici osnovan prvi turistički klaster Lika Destination, *hrturizam.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/u-lici-osnovan-prvi-turisticki-klaster/>>

U Zakonu o pružanju usluga u turizmu, Članak 5. definira turističku agenciju: „trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji pružaju usluge organiziranja putovanja ili posredovanja u pružanju usluga vezanih uz putovanje i boravak turista“.<sup>35</sup> Turističke agencije svoje usluge formiraju u skladu s preferencijama klijenata koje su heterogene. U skladu s time, turističke agencije su usmjerene prema određenom segmentu ciljnog tržišta. Turističke agencije kreiraju usluge kako bi zadovoljile potrebe potencijalnih klijenata. Navedeno se može prikazati modelom *kočke agencijske ponude usluga*. Kako navodi Delčić, kočka ističe tri ključna razloga putovanja, a to su: odmor, studij, posao te brojne druge. Svaki od navedenih motiva umrežen je pitanjima: gdje, zašto i kako putovati. Nadalje, autori ističu kako je svaka potreba povezana s relacijom putovanja: kratka, srednja i duga te s načinom putovanja: individualno ili grupno. Turističke agencije strateškom analizom prikazane kočke formiraju modele agencijskih usluga (Slika 4). Literatura navodi sljedeće skupine usluga nastale proučavanjem modela kočke. „To su<sup>36</sup>:

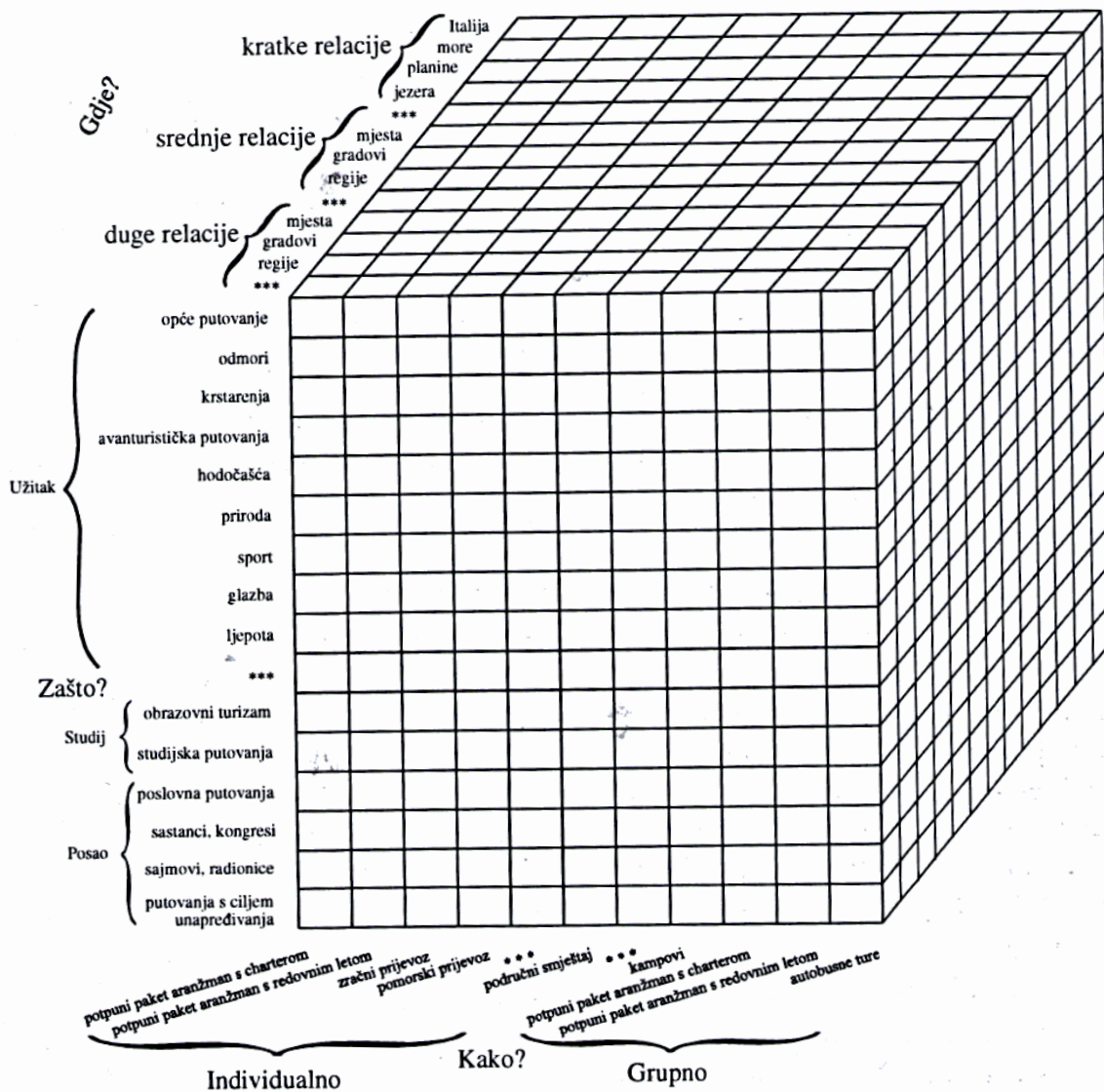
- **Opće potrebe za putovanjem** – ključan je pristup klijentu, posebno onome koji nema iskustva u putovanju, a ne sam sadržaj usluge;
- **Usluge koje zadovoljavaju potrebe za odmorom** – ključni čimbenik uspjeha agencije je istražiti koje usluge klijentima najviše odgovaraju;
- **Usluge krstarenja** – vrsta elitnog odmora gdje je ključna promidžba raznih aranžmana agencija za krstarenje kao što su ponude za medeni mjesec, put oko svijeta i sl.;
- **Usluge avanturističkih putovanja** – nude se razne mogućnosti avanturističkih putovanja (primjerice tip putovanja gdje se turisti stapaju s prirodom, kulturom i lokalnim običajima). Cilj je jasno definirati koju avanturu agencija nudi;
- **Usluga tematskih putovanja** – brojne teme putovanja poput zdravlje, okoliš, vjera, kultura. Cilj je ponudom nadmašiti očekivanja klijenta;
- **Usluge obrazovnog turizma** – klijenti su škole i druge obrazovne ustanove koje agenciji iniciraju i profiliraju svoje zahtjeve;

---

<sup>35</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 68/2007

<sup>36</sup> DELČIĆ, A., Turističke agencije: poslovanje i menadžment, *Split: Ekokon*, 2005., pp. 113-115

- **Usluge poslovnih putovanja** – gdje klijenti traže stručnost, brzinu, pristupačnost, sigurnost rezervacije te mogućnost prilagodbe putovanja;
- **Usluge kongresa i sajмова** – ponuda i ciljevi su precizno definirani u skladu s potrebama klijenata;
- **Usluge putovanja sa ciljem unapređivanja imidža klijenta** – cilj je samorealizacija klijenta i njegova ispunjenost. To je vrsta putovanja zbog unapređenja imidža, statusnog simbola na koje se agencija treba fokusirati;
- **Usluge putovanja na kratke relacije** – ponuda se razmatra na više razina i na stalnim tržištima, a stabilna je kroz vrijeme;
- **Usluge putovanja na srednje relacije** – ponuda je fleksibilna s obzirom na cijene i termine;
- **Usluge putovanja na dugim relacijama** – kao presudna uloga ističe se usluga prijevoza gdje je cilj putovanja važniji od sadržaja usluge.“



Slika 4 Shema kocke agencijske ponude usluga<sup>37</sup>

### 3.6. Zaštita turističkih potrošača

Gledano sa stajališta upravljanja markom, može se zaključiti da posrednici olakšavaju donošenje odluka o bukiranju određenog smještaja. Odnosno, oni klijentima smanjuju rizike pri organizaciji turističke usluge. To su sljedeći rizici:

<sup>37</sup> DELČIĆ, A., Turističke agencije: poslovanje i menadžment, Split: Ekokon, 2005., p. 113

- **Funkcionalni rizik** – da turistička usluga nema funkciju koju su turisti očekivali;
- **Fizički rizik** – turistička usluga predstavlja opasnost za turista;
- **Financijski rizik** – gubljenje novca;
- **Društveni rizik** – gubljenje ugleda kod drugih;
- **Vremenski rizik** – gubljenje vremena na posjetom određenoj destinaciji .

Posebno je važno vlastito iskustvo koje je turist imao s posrednikom, iskustvo drugih koje im služi kao referenca te opća percepcija o posredniku od strane referentne skupine.

„Na britanskom tržištu veliki naponi su usmjereni na prevenciju i što bolju informiranost turista. FTO (*Federation of Tour Operators*) i ABTA (*Association of British Travel Agents*) provode zajedničke aktivnosti i uvode *e-mail* i SMS servis koji omogućuje potrošačima primanje relevantnih informacija nakon bukiranja putovanja u slučaju opasnosti. Veliki dio aktivnosti udruženja britanskih turoperatora se odnosi na zaštitu zdravlja potrošača koje može biti ugroženo pri putovanju u nedovoljno sigurne objekte u destinacijama. Određene aktivnosti turoperatora realiziraju u suradnji sa IFTO-om (*International Federation of Tour Operators*) koja okuplja turooperatore iz zemalja Europske Unije. Unutar Europske Unije veći stupanj odgovornosti turoperatora stavlja se na korisnike paket aranžmana putem uvođenja Europske Direktive 93/43/EEC<sup>38</sup>. No, problem se javlja prilikom različitog tumačenja Direktive u pojedinim zemljama što dovodi do različitog nivoa odgovornosti turoperatora. Jedan od osnovnih zadataka ove europske asocijacije je zajednički rad na sigurnosti i zaštiti zdravlja potrošača, a u suradnji s hotelijerima i ostalim pružateljima usluga, kao i državnim organima. Aktivnosti se odnose i na blisku suradnju s turističkim inspekcijama, zatim s turističkim organizacijama na informiranju turista u destinacijama, kao i na obrazovanju i treningu svih zaposlenih odgovornih za zdravlje i sigurnost korisnika usluga.“<sup>39</sup>

U današnjem turbulentnom okruženju vođenim procesom globalizacije rat među konkurencijom u formiranju paket aranžmana je sve veći. Mnogi turooperatori se odlučuju na

---

<sup>38</sup> Higijena prehrambenih proizvoda - 93/43/EEC - Direktiva opisuje opća pravila i proceduru za provjeru higijene namirnica kroz sve faze nakon primarne proizvodnje i predstavlja osnovni propis EU od značaja za primjenu i implementaciju HACCP sustava u proizvodnji hrane. (izvor: [www.ery-lex.europa.eu](http://www.ery-lex.europa.eu))

<sup>39</sup> SPASIĆ, V., Garancija sigurnosti i bezbednosti potrošača kao strategija organizatora putovanja, 6. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, *Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment*, Beograd, 2010., p. 589

snižavanje cijena paket aranžmana, što često nije najbolje rješenje jer se negativno odražava na kvalitetu pružene usluge. „*TUI* se odlučio podignuti kvalitetu usluge i pružiti klijentima vrijednost za novac. Naime, oni su uveli „sustav garancije kvalitete“ koji sadrži standarde i propise koje pružatelji usluga moraju imati ako žele da ih *TUI* uvrsti u svoj program poslovanja. Ovakav model je pouzdan način zaštite potrošača i stvaranja lojalnih klijenata.“<sup>40</sup>

„Visokokvalitetna usluga predstavlja ključnu odrednicu konkurentnosti i uspjeha u uslužnom sektoru, posebno u sektoru posrednika u turizmu. Kvaliteta pružene usluge glavni je element diferencijacije i moćno konkurentsko oružje koje većina posrednika nastoji realizirati. Prethodna istraživanja pokazuju da visoka razina kvalitete pružene usluga rezultira zadovoljnijim i lojalnim klijentima. Također, gledano s aspekta krivulje iskustva veća je vjerojatnost da će lojalni, a ne povremeni klijenti, kupiti dodatne usluge, platiti višu cijenu te preporučiti uslugu.“<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> ČAVLEK, N., op. cit., 1998., p. 106

<sup>41</sup> MOISESCU, O. A. & GICĂ, O. A., Istraživanje kvalitete usluga i njezin utjecaj na potencijalnu vjernost kupca u tradicionalnim turističkim agencijama, *Acta turistica*, 2014., Vol. 26, No. 2, p. 132



## 4. STRATEGIJE I MODELI POSLOVANJA PUTNIČKIH AGENCIJA I TUOPERATORA

„Upravljanje procesom implementacije strategije uključuje kombiniranje različitih čimbenika i elemenata koji zajedno pridonose efikasnom ostvarenju strateških ciljeva. Proces implementacije strategije poslovanja moguće je realizirati uz određene faktore. Kreatori strategije poslovanja za pojedini subjekt nastoje determinirati ključne faktore uspjeha koji olakšavaju usvajanje i provođenje implementacije strategije poslovanja koja je nužna za uspješno poslovanje u toj industriji.“<sup>42</sup>

### 4.1. Strategija segmentacije turističkih tržišta

Tržišni segmenti se u novije vrijeme definiraju prema obilježjima i preferencijama. Specifičnosti ciljanog tržišnog segmenta dovelo je do redefiniranja marketinške strategije tržišne niše u području turizma i jačanja konkurentnosti u tržišnoj niši. Marketing niše zahtjeva prilagodbu individualizirane turističke ponude. No, prije kreiranja nove marketinške strategije tržišne niše provodi se segmentacija tržišta na temelju njihovih vrijednosti.<sup>43</sup>

„Svi nositelji turističke ponude i turističke politike moraju raspolagati različitim podacima o ponašanju turista, uključujući sljedeće<sup>44</sup>:

- profil turista - podaci o spolu i godinama turista, zanimanju i prihodima, životnom vijeku obitelji i zemlji podrijetla turista;
- ponašanje turista - gdje provode odmor, kad odlaze na glavni odmor, koliko troše na odmoru, koliko puta godišnje odlaze na odmor;

---

<sup>42</sup> RADOŠ, T., Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, 2010., Vol. 5, No. 2, p. 163

<sup>43</sup> ŠERIĆ, N.; UGLEŠIĆ, D., The marketing strategies for market niches during recession, Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies 2014, *University of Banja Luka*, 2014., p. 5

<sup>44</sup> PERUŠIĆ, D. & KARAMATIĆ, Z., Temeljna obilježja turističke aktivnosti stanovnika Dubrovnika, *Ekonomski misao i praksa*, 2010., Vol. 5, No. 1, p. 70

- kako donose odluke - proces je različit kod svakog turista, jer motivi i druge determinante utječu na konačnu odluku;
- tko donosi odluku - u okviru obitelji ili skupine koje zajedno putuju;
- kada se donosi odluka – u koje doba godine i koliko ranije u odnosu na vrijeme korištenja usluge;
- kakva je percepcija turista - o proizvodu, tvrtki, obliku odmora, zadovoljstvo turista proizvodom, podaci o turistima koji omogućavaju formiranje segmenata;
- pozicioniranje proizvoda u odnosu prema konkurentskim - kako turisti percipiraju slične proizvode i zašto se odlučuju za kupnju određenog proizvoda;
- stavovi nekorisnika usluga - značajno kada tvrtka želi privući nove korisnike,
- kulturna i nacionalna obilježja turista - utječu na ponašanje turista, značajno kada tvrtka izlazi na međunarodno tržište;
- međuovisnost u ponašanju pri kupnji turističkog i nekih drugih proizvoda - poznavanje te veze pomaže nuditeljima u planiranju zajedničkih promotivnih akcija, primjerice supermarketima i zračnih prijevoznika.“

„Odabirom prioritetnoga tržišnog segmenta postiže se maksimizacija profita i maksimizacija zadovoljstva potrošača, što povećava kvalitetu pružene usluge, koja danas na vrlo konkurentnom i zahtjevnom tržištu turističkih potrošača postaje strateška varijabla.“<sup>45</sup>

Stručnjaci u turizmu upozoravaju na činjenicu da profil turista koji posjećuju Hrvatsku uključuje veliki broj individualaca koji svoja putovanja planiraju individualno, a ne preko turističkih agencija. To prije svega uključuje ljubitelje prirode i okoliša koji su spontani prilikom planiranja putovanja te žele uživati u ljepotama obale, sunca i mora. Predstavnici agencija i turoperatora trebaju uključiti dodatne sadržaje kako bi zaokružili svoju ponudu. Tu se često koristi model polarizacije, dakle s jedne strane sunce i more, a s druge aktivniji i ispunjeniji odmor dalje od obale popraćen adekvatnim sadržajem uključenim u ponudu. Na pitanje kako bi konkretno trebala izgledati ovakva vrsta ponude turističkog angažmana

---

<sup>45</sup> DRAGIČEVIĆ, M., Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta, *Ekonomika misao i praksa*, 2006., Vol. 2, No. 1, p. 85

predstavnicima agencija stavlja naglasak na ponudu obogaćenu vodenim sportovima poput surfanja, ronjenja, jedrenja, vožnje kajakom i slično. Nadalje, ističu da raste veliki broj turista koji žele voziti bicikl te se teži formiranju ponuda vezanih za cikloturizam. Ima i onih koji preferiraju kulturnu ponudu, odnosno kulturne manifestacije. Za njih se moraju razraditi odgovarajući paketi čija će ponuda uključivati posjete muzejima, upoznavanje kulturne baštine i razgledavanje brojnih znamenitosti sa ciljem da iskuse dašak povijesti, kulture i tradicije hrvatskih krajeva. Turoperatori bi se u tom smislu trebali vertikalno udružiti s hotelijerima koji su prisutni na takvim lokacijama i čiji interijer odašilje duhom tog vremena. To su prije svega, monumentalni dvorci obavijeni velom mistike i minulih vremena koji se ističu kao amblem Hrvatskog Zagorja.<sup>46</sup>

Važna je i ponuda za mladu publiku. To su ljudi koji Hrvatsku upoznaju ljetujući prvenstveno u kampovima da bi se kasnije ponovo vraćali. Turoperatori i agencije trebale bi kreirati i takvu vrstu ponude koja nije bazirana isključivo na hotelski smještaj. Stručnjaci ističu da bi se moglo privući više turista kada bi ponuda od strane posrednika u turizmu bila diferencirana te kada bi turističke agencije imale nešto širu ponudu za Hrvatsku, prilagođenu za različite ciljne skupine.<sup>47</sup>

„Ključni potrošački segmenti u turizmu, prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, mogu se svrstati u 8 grupa<sup>48</sup>:

- **Mladi** (18 – 24 godine) – radi se o potrošačkom segmentu s izrazito različitim društvenim i/ili kulturološkim zaledem i sklonosti različitim načinima putovanja uključujući i *backpacking*. Putuju tijekom praznika, u trajanju od nekoliko dana do nekoliko mjeseci, a preferiraju jeftiniji prijevoz i smještaj. Skloni su aktivnostima i avanturi, čistoj prirodi te lokalnoj kulturi, a informiraju se u najvećoj mjeri preko Interneta.
- **DINKS** (parovi s dvostrukim primanjima, bez djece) – karakterizira ih činjenica da imaju novaca, ali su vremenski vrlo ograničeni. Interesiraju ih kratki odmori te oblici i

---

<sup>46</sup> JUNG-GRIMM, A., Njemački turisti traže više od sunca i mora, *Deutsche Welle*, 2014., <raspoloživo na: <http://www.dw.com/hr/njema%C4%8Dki-turisti-tra%C5%BEe-vi%C5%A1e-od-sunca-i-mora/a-17923072>>

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013, <raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)>

sadržaji putovanja kojima se nagrađuju. Informiraju se u najvećoj mjeri preko Interneta, lifestyle časopisa i preko prijatelja. Segment nije cjenovno osjetljiv.

- **Obitelji** – segment obitelji uključuje one s mlađom djecom (djeca do 7 godina) i obitelji sa starijom djecom (8-14 godina). Segment obitelji pretežito putuje tijekom školskih praznika, uglavnom se informira usmenom predajom i cjenovno je osjetljiv.
- **Prazna gnijezda** (radno aktivni ljudi čija su djeca napustila roditeljski dom i žive samostalno; 50-65 godina) – karakterizira ih to što putuju tijekom cijele godine, često spajaju posao s odmorom te su skloni holističkom pristupu životu (wellness, zdrava hrana, aktivnosti i revitalizacija). Nisu cjenovno osjetljivi, na putovanjima se nagrađuju, temeljito se pripremaju za putovanja, a informiraju se preko preporuka, specijalizirane literature o putovanjima te Interneta.
- **Zlatna dob** (umirovljenici bez većih zdravstvenih problema, 65+ godina) – riječ je o skupini koja još uvijek aktivno putuje, a zainteresirani su za obilazak glavnih atrakcija. Cijene udobnost smještaja, a za starije među njima bitna je dostupnost medicinske skrbi. Cjenovno su osjetljivi, putuju pretežito u proljeće i jesen, a najviše uvažavaju preporuke kao izvor informacija.
- **Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja** – riječ je o specijaliziranim posrednicima za poslovna i *incentive* putovanja koja se odvijaju pretežito tijekom proljeća i jeseni. Preferiraju prepoznatljive/atraktivne destinacije i višu kvalitetu usluga.“

#### 4.2. Strategija diferenciranog turističkog proizvoda

„U tendenciji jačanja svoje pozicije na turističkom tržištu, destinacija treba stvoriti diferencirani - privlačni element kao okosnicu razvoja svoje konkurentnosti.“<sup>49</sup>

Veliki broj autora tijekom proučavanja i istraživanja procesa planiranja slaže se oko toga da svi kreatori strategije mogu predvidjeti razna događanja ako se ona kreću dosljedno po nekom obliku definiranog pravila. Na primjer, kao što glasnogovornica Njemačkog saveza turističkih

---

<sup>49</sup> GRAČAN, D. & RUDANČIĆ-LUGARIĆ, A., Konkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) Riječki karneval, *Ekonomski vjesnik*, 2013., Vol. 26, No. 1, pp. 271-281

agencija tvrdi, Nijemci još uvijek povezuju Hrvatsku sa suncem i morem i to je na neki način definirano pravilo kojeg su turoperatori i turističke agencije slijedile prilikom definiranja aranžmana.<sup>50</sup> „No to više nije i ne može biti dovoljno ako turoperatori i agencije žele postati konkurentniji, produžiti sezonu, zadržati postojeće i privući nove klijente na hrvatsko tržište. Međutim, problem se javlja onda kad su događaji diskontinuirani, kao što su tehnološke inovacije u poslovanju, pojava e-poslovanja, raznih servisa za bukiranje poput *Booking.com* i *Airbnb*-a koji su, primjenom direktnog bukinga, doveli do promjene u stavovima klijenata koji će odabrati onu ponudu koja im na jednostavan način pruži više pravodobnih informacija. Tim modelom poslovanja omogućava turistima pronalazak, iznajmljivanje, recenziranje i ocjenjivanje raznih vrsta smještaja u cijelom svijetu. Fokus tih servera je isključivo na ekonomiji dijeljenja smještajnih jedinica. U navedenim okolnostima, sa sigurnošću se može zaključiti da klasično prognoziranje za posrednike u turizmu kao takvo postaje nemoguće. Izazov koji se javlja pri poslovanju turoperatora i njihovom prognoziranju odnosi se na potrebu izgradnje modela koji bi sve to pojave vođene globalizacijom razumio te na temelju toga mogao predvidjeti izazove i potrebe turista u budućnosti.“<sup>51</sup>

„Diferencijacija je strategija marketinga koja je usmjerena na odabrano ciljno tržište tako da subjekt, u ovom slučaju posrednik u turizmu, diferencira svoju turističku ponudu od ponude konkurencije.“<sup>52</sup> Turoperatori i turističke agencije uz pomoć diferencijacije žele postići visoke profite i visoki tržišni udio. S aspekta marketinga, turoperatori i agencije diferencijacijom kreiraju kvalitetan i inovativan turistički proizvod, ostvaruju konkurentsku prednost i tako reduciraju mogućnost izbora kod potencijalnih klijenata namećući svoju ponudu kao prvi i najbolji izbor. Samim time supstituti (*Booking.com*, *Apartmanija*, *Airbnb*) postaju manje atraktivni klijentima, a ujedno nastoje izbjeći rivalstvo s postojećim i potencijalnim konkurentima u posredovanju. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske izradila je 10 ključnih turističkih proizvoda Hrvatske na temelju koji turoperatori i turističke agencije trebaju kreirati svoju ponudu i graditi konkurentnost. Navedeno je prikazano na Slici 5.

---

<sup>50</sup> JUNG-HRIMM, A., op. cit.

<sup>51</sup> RADOŠ, T., Programiranje strategije – efikasna upotreba strateškog planiranja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2013., Vol. 2, No. 1, p. 200

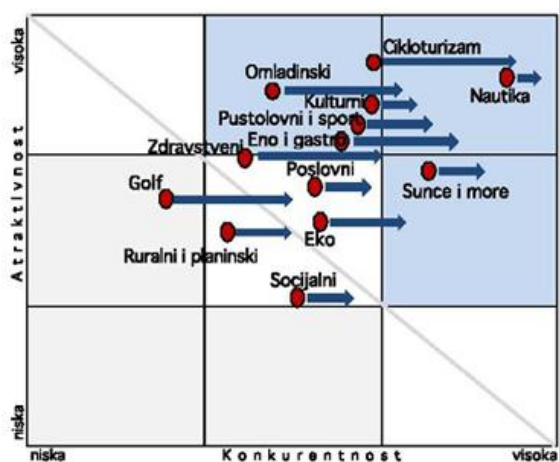
<sup>52</sup> MARIJANOVIĆ, K., Diferencijacija usluga iznajmljivanja vozila na hrvatskom tržištu, *Market-Tržište*, 2010., Vol. 22, No. 1, p. 115

#### SUSTAV TURISTIČKIH PROIZVODA

- 'Sunce i more'
- Nautički turizam
- Zdravstveni turizam
- Kulturni turizam
- Poslovni turizam
- Golf turizam
- Cikloturizam
- Eno i gastro turizam
- Ruralni i planinski turizam
- Pustolovni i sportski turizam
- Ostali važni proizvodi (eko, omladinski i socijalni turizam)



#### PORTFOLIO MATRICA TURISTIČKIH PROIZVODA HRVATSKE



Slika 5 Portfolio matrica turističkih proizvoda Republike Hrvatske<sup>53</sup>

### 4.3. Strategije rasta kao element konkurentnosti poslovanja

Konkurentnost na turističkom tržištu nije moguće ostvariti bez suradnje uz pomoć različitih aranžmana s partnerima unutar iste industrije bez obzira je li riječ o savezima ili spajanjima i preuzimanjima. U suvremenom načinu poslovanja postoje brojna ograničenja u poslovanju turoperatora koja utječu na njihovu konkurentnost i opstanak na tržištu.

"Upravo radi visokih očekivanja, bilo je potrebno temeljitije propitati mogućnosti i ograničenja hrvatske turističke industrije. Posebno ograničenje čini, na više svjetskih destinacija potvrđena, teorija životnog ciklusa turističkog proizvoda kao ozbiljna prepreka dinamici rasta turističkog proizvoda. Uključivanje potencijala i ograničenja u analizu dugoročnih trendova i strukturnih promjena ponudbenih kapaciteta omogućuje realniju procjenu konkurentnosti hrvatskog turističkog tržišta."<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013, <raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)>

<sup>54</sup> DRUŽIĆ, I., Dugoročni trendovi i ograničenja hrvatskog turističkog tržišta, *Ekonomski pregled*, 2010., Vol. 61, No. 3-4, p. 103

„Iz navedenih razloga, autori ističu neke od motiva zbog kojih se kompanije odlučuju na spajanja i akvizicije. Neki od njih su: ulazak na nova tržišta, povećanje tržišnog udjela, proširenje portfolija proizvoda i usluga, uklanjanje konkurencije, pristup novim dobavljačkim i distributerskim kanalima, razvijanje novih proizvoda, postizanje ekonomije obujma i opsega itd.<sup>55</sup> Gledano sa strane vlasnika ili menadžera turoperatora ili agencija strategija rasta može biti od iznimne važnosti kako bi se izgradio imidž posrednika, zadovoljili postojeći klijenti te povećala postojeća baza novim klijentima, odgovorilo na poteze i akcije konkurenata prilikom formiranja ponude u turizmu, povećao profit te kako bi se osigurao opstanak na tržištu posredovanja u turizmu.“<sup>56</sup>

Kao primjer pozitivne prakse akvizicije u poslovanju turoperatora je nedavno preuzimanje koje je izveo najveći europski posrednik za iznajmljivanje kuća i apartmana za odmor *Novasol* preuzevši berlinsku tvrtku *Wimdu*. „*Widmu* je osnovana 2011. godine, te se vrlo brzo afirmirala i ubrzo dosegla razinu jedne od najvećih Internetskih platformi na tržištu privatnog smještaja u više od 100 država, a njena baza sadrži više od milijun registriranih korisnika. Ovom akvizicijom vodećeg europskog portala *Novasol* je proširio svoju ponudu za čak 350.000 smještajnih jedinica u urbanim sredinama diljem svijeta. Iz *Novasol* poručuju da ovom akvizicijom ne samo da gostima omogućuju odabir smještaja za odmor u popularnim urbanim sredinama, već i svojim partnerima, vlasnicima objekata za odmor, nude nove kanale prodaje i tako šire svoje poslovanje. Treba istaknuti kako je *Novasol*, sa sjedištem u danskom Kopenhagenu, posjeduje više od 44.000 jedinica u privatnom smještaju zajedno s ostalim članicama i članovima *Novasol* grupacije. Kao član *Wyndham Vacation Rentalsa*, vodećeg svjetskog ponuđača turističkog smještaja, *Novasol* je prisutan u čak 29 europskih zemalja. U svojim podacima za 2016. godinu ističu kako je više od dva milijuna turista realiziralo svoj odmor uz posredovanje *Novasol* grupacije.“<sup>57</sup>

Drugi primjer je strateška suradnja najvećega europskog turoperatora *TUI*-ja i hrvatskog turoperatora *Generalturista*. „Ova suradnja za *Generalturist* predstavlja priliku rasta tako da se poveže s pozitivnim imidžom i reputacijom ovog velikog brenda koji je dobro pozicioniran u svijesti potrošača. U skladu s time napravljen je rebrending svih poslovnica te se implementirao

---

<sup>55</sup> LAZIBAT, T.; BAKOVIĆ, T.; LULIĆ, L., Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, *Economic Review*, 2006., Vol. 57, No. 1-2, p. 64

<sup>56</sup> RAŠIĆ, S. & ĆURIĆ, D., Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, *Business excellence*, 2011., Vol. 5, No. 1, p. 45

<sup>57</sup> ANONYMUS, *Novasol preuzeo Wimdu*, *hrturizam.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/novasol-preuzeo-wimdu/>>

pozitivan softver koji pojednostavljuje prodajne i postprodajne napore, a kupcu omogućuje personalizirani pristup.<sup>58</sup> *Generalturist* će ovom strateškom suradnjom jačati svoj imidž te razvijati svoj CRM sustav kako bi kontakt s kupcem i njegovo pozitivno iskustvo bilo što jače. Pružit će svojim klijentima bolje jamstvo i doživljenu kvalitetu, a uz zadržavanje postojećih privući će i nove klijente (npr. klijenata marke partnera) i tako postići veću poznatost kroz novost “povezivanja” kao temeljne poruke u promotivnim aktivnostima.

---

<sup>58</sup> ANONYMUS, Novo partnerstvo TUI-ja i Generalturista, *Večernji.hr*, 2010., <raspoloživo na: <http://www.vecernji.hr/novo-partnerstvo-tui-ja-i-generalturista-94927> >



## 5. UTJECAJ TUROPERATORA NA KARAKTERISTIKE, STRUKTURU I TIJEKOVE TURISTIČKE POTRAŽNJE

Neosporno je da zadnjih godina uloga turističkih agencija i turoperatora ostaje velika i bit će još i veća u nekim segmentima. Naime, kada se govori o sadržaju paket aranžmana, putovanja i ostalih vrsta usluga koje gosti koriste, onda je uloga agencija u djelu iskustva i znanja nemjerljiva. Dakle, turističke agencije i turooperatori imaju ulogu konsolidatora turističke ponude koji pojednostavljuju komunikaciju i dostupnost turističkih ponuda.

### 5.1. Turooperatori kao induktori turističkog razvoja

„Za inovacije u području organiziranih putovanja odgovorni su stručnjaci u poslovanju turoperatora i turističkih agencija koji su konceptom modela poslovanja koji se temelji na ekonomiji razmjera i većem broju operacija otkrili nove načine organiziranja putovanja po cijeni koja je klijentima u turizmu pristupačnija. U novije vrijeme koncept formiranja turističkih aranžmana doveo je do razvoja turizma od evolucijskog prema revolucionarnom procesu. Temeljna uloga turoperatora u promjeni i inoviranju prethodnih oblika turističkog paket aranžmana realizirala se zahvaljujući uključivanju srednjeg ekonomskog sloja potencijalnih turista te je tako prilagodila turističku ponudu dinamičnoj turističkoj potražnji. Iako poslovanje turoperatora svoje korijene temelji u Europi, njihov se utjecaj proširio i odrazio na međunarodni razvoj turizma formiranjem povoljnih paket aranžmana.“<sup>59</sup>

"Obzirom da je poslovanje turoperatora uvijek orijentirano na zadovoljenje krajnjeg potrošača, kod odabira destinacija kompanija će prvenstveno uzeti u obzir privlačnost destinacija za potencijalnog turista.“<sup>60</sup>

Na temelju istraživanja koje su brojni autori proveli o utjecaju turoperatora na turističku potražnju može se zaključiti da se menadžment turoperatora treba usredotočiti na: dizajn

---

<sup>59</sup> ČAVLEK, N.; INGEBORG M.D. & FERJANIĆ, H., Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 2010., Vol. 22, No. 2, p. 4

<sup>60</sup> RATHMAN, D., Konkurentnost luke na kruzing tržištu: primjer luke Dubrovnik, *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 2014., Vol. 8, No. 2, p. 113

proizvoda, kvalitetu usluga, cijene i programe lojalnosti. S druge strane, istraživanja su dovela do zaključka da bi njihovo poslovanje bilo efikasnije kada bi pridavali manje važnosti komercijalnom prestižu i grupnoj interakciji.<sup>61</sup> Naglasak je skrenuti pažnju u poslovanju s masovnog, nediferenciranog proizvoda u turizmu, na diferencirani proizvod koji se oblikuje prema zahtjevima potrošača.

„U potrebama suvremenih turista prevladavaju različitost, kontrast, bogatstvo sadržaja i oblika, noviteti i inovativni proizvodi s naglaskom na kvaliteti. Postizanje navedenih elemenata pretpostavlja i postizanje nove kvalitete u svim aspektima turističke ponude.“<sup>62</sup>

## 5.2. Novi trendovi u turizmu

Kao i u svakom drugom području, putnička industrija se stalno mijenja i pokušava slijediti nove trendove i načine poslovanja. Posrednici ne mogu dopustiti zaostajanje za novim trendovima u svijetu jer bi u suprotnom izgubili konkurentsku prednost. Kako bi turistička kretanja rasla i u 2017. godini važno je predvidjeti sve moguće faktore.

„Poznato je da u turizmu, u pravilu, potražnja pokreće ponudu. Za pojavu nove selektivne vrste, potrebna je pojava neke dodatne potražnje, koju treba razlikovati od već postojeće, što znači da je po obliku i motivu nova. Takva nova ili uvjetno nova potražnja, još je uvijek nepoznata ili uvjetno nepoznata tržištu potražnje, i ona inicira razvoj dodatne ponude, koja oblikuje nove turističke proizvode na turističkom tržištu.“<sup>63</sup>

Postoji više tržišnih mogućnosti kao što su pojava novih tržišta, različitih tržišnih niša, digitalni trendovi, novi načini putovanja, tipovi smještaja, pa čak i vrste putnika. Turoperator i turističke agencije svjesni su toga te nastoje pokriti sve kategorije.

---

<sup>61</sup> ČELIK, A., A Focus on Far Eastern Tourists - Tour Operator Selection Criteria, *Journal of Business Research*, 2014., Vol. 6, No. 1, p. 37

<sup>62</sup> GOLOB, M.; SIROTI, T.; GOLOB, M., Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2014., Vol. 2, No. 1, p. 30

<sup>63</sup> LUKOVIĆ, T., Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba, *Acta turistica nova*, 2008., Vol. 2, No. 1, p. 59

Danas nije tako teško doznati očekivanja putnika prilikom formiranja paket aranžmana jer su oni ti koji će sami reći svoje želje i preferencije. Prema najnovijim istraživanjima, dostupnim u medijima, za 2017. godinu istaknuti su sljedeći trendovi<sup>64</sup>:

- **Iskustvo**

Stručnjaci izvještavaju da sve više putnika želi putovanje popraćeno iskustvom i svrhom, posebno kada je u pitanju wellness i kulturni turizam. Putnici žele imati mogućnosti tretmana opuštanja i relaksacije i žele doživjeti različite autohtone kulture. Žele pravo lokalno iskustvo, isprobati neke aktivnosti kao što je rad u vinogradima i farmama, uzimati lekcije od strane lokalnih umjetnika i isprobavati lokalnu kuhinju.

- **Vozne ture**

Turoperatori navode da su putovanja u Afriku u porastu. Turisti žele iskusiti pravi afrički safari. Iskustva kao što su hodanje, kanu staze i iskustva letenja u kampovima mogu biti dio ponude. Ture obogaćene iskustvom koje potiču putnike da se duže zadrže na odmoru važan su čimbenik uspjeha u planiranju za 2017. godinu.

- **Više destinacija na jednom putovanju**

Sve veći broj turista više ne ide na jedno mjestu i ne ostaje tamo dva tjedna. Umjesto toga, oni žele posjetiti veći broj odredišta. U Južnoj Africi, ovo je veliki trend gdje putnici žele vidjeti, primjerice, Cape Town i Nacionalni park Kruger, sve na jednom putovanju.

- **Kombinacija putovanja**

*High-Low* safari također postaje visoko rangirani trend u turizmu. Putnici započinju putovanje s pješačkim stazama ili rafting iskustvom da bi na kraju putovanja proveli nekoliko dana u luksuznoj loži. Kombinirani izleti su definitivno nešto na što se posrednici trebaju koncentrirati.

- **Održiva putovanja**

---

<sup>64</sup> KERŠIĆ, D., Catch up With the 2017 Tour and Travel Industry Trends, *Orioly*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.orioly.com/tour-travel-industry-trends-2017/>>

Još jedan trend koji vrlo brzo raste je trend gdje se putuje u svrhu očuvanja, i to ne samo planete, već i kulture, divljih životinja i drugoga. Brojna istraživanja pokazuju da putnici preferiraju tvrtke koje primjenjuju *eko-friendly* prakse u poslovanju. Putnici imaju sve višu razinu svijesti o zaštiti okoliša, a to znači da su sve zahtjevniji i tako imaju mogućnost utjecati na dosadašnje prakse posrednika u turizmu. To je ujedno i jedna od najčešće spominjanih trendovima u industriji turizma za 2017. godinu.

„Paket aranžman definira se kao standardizirana ponuda s kontroliranom kvalitetom koja se sastoji od dva ili više elementa kao što su: transport, smještaj, hrana, znamenitosti, zabavne aktivnosti, organizirane ture po odredištu i sl. U suvremenom turizmu su paket aranžmani visoko individualizirani i prilagođeni za ciljnu tržišnu nišu. To sve dovodi do stvaranja prednosti za potrošače u turizmu. Prednosti su, u ovom slučaju, ključni elementi na kojima se stvara vrijednost od korištenja usluge turoperatora. Jedan od tih elemenata je i snižena cijena putovanja, što je iznimno bitno za turiste. Turoperatorima imaju veliku pregovaračku moć jer koriste ekonomiju obujma (veliki broj putnika) kao i mogućnost plaćanja predujma za usluge hotela i drugih čimbenika ponude.“<sup>65</sup>

„Prema rezultatima istraživanja, može se zaključiti da potražnja za uslugama turoperatora, uzevši u obzir sve prednosti koje paket aranžman nudi, nije homogena. Rezultati istraživanja pokazuju da postoje tri segmenta sa statistički značajnim razlikama koje stvaraju pogodnosti koje paket aranžman nudi. To su, kako prikazuje Slika 6, sljedeće pogodnosti: program putovanja s kombiniranim uslugama, financijska prednost niže ukupne cijene i usluge vodiča koji pruža relevantne informacije i organizira vrijeme provedeno u određenoj destinaciji.“<sup>66</sup>

„Postizanje konkurentske prednosti turoperatora ovisi o njihovoj prilagodbi paket aranžmana prema stvaranju željenih prednosti. Osim odabira jedne od navedenih koristi, važno je da se svaki od tri segmenta prednosti naglasi u marketinškoj komunikaciji.“<sup>67</sup>

„U skladu s navedenim, prednosti za turiste koji kupuju determinirani turistički program koji uključuje veći broj usluga su:

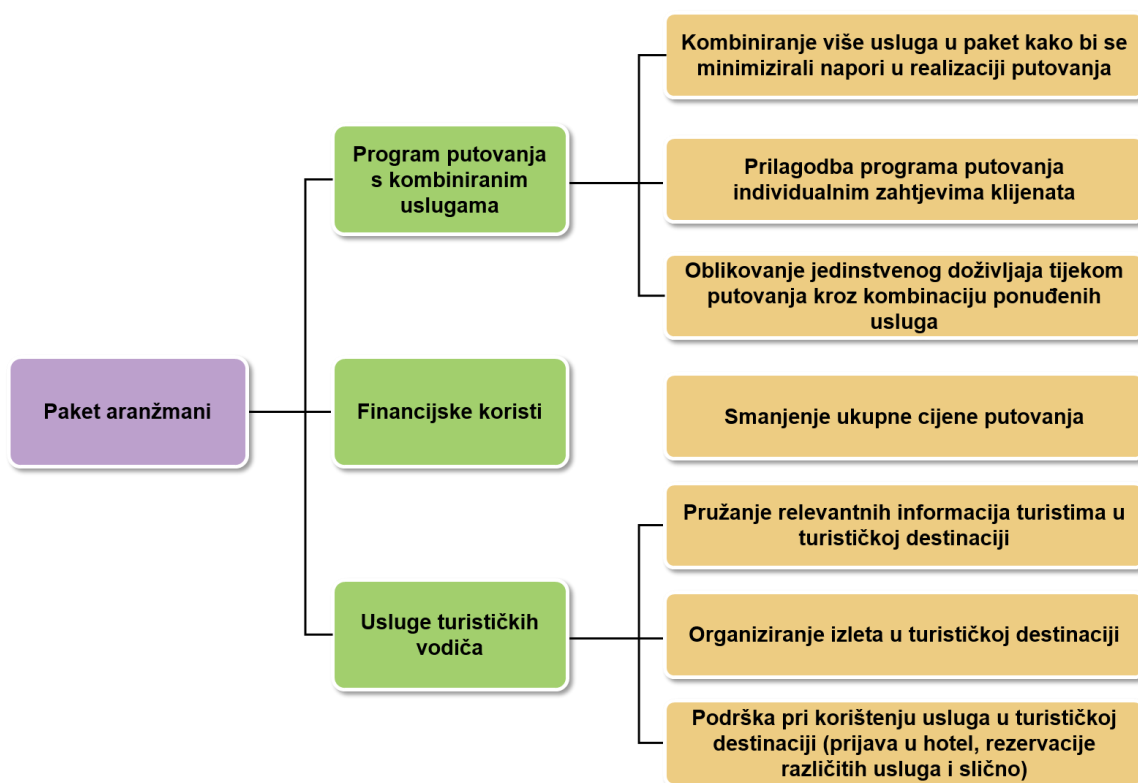
---

<sup>65</sup> ĐORĐEVIĆ, A. & STANČIĆ, B., Kreiranje paket aranžmana u turooperatorskom poslovanju: Analiza ključnih koristi za turiste, *Ekonomika preduzeća*, 2016., Vol. 64, No. 3/4, p. 252

<sup>66</sup> Ibid., p. 260

<sup>67</sup> Ibid.

- smanjenje napora putem kupovine cijelog paket aranžmana umjesto pojedinačnih elemenata;
- ušteda na troškovima, kao i na vremenu provedenom na planiranje i odabir putovanja;
- planiranje proračuna i detaljnija identifikacija troškova za odmor;
- povećana garancija da će proizvodi uključeni u program pružiti očekivano iskustvo.<sup>68</sup>



Slika 6 Prednosti korištenja turoperatora za potrošače<sup>69</sup>

### 5.3. Prednosti korištenja turoperatora za pružatelje usluga turizmu

<sup>68</sup> Ibid., p. 256

<sup>69</sup> ĐORĐEVIĆ, A. & STANČIĆ, B., Kreiranje paket aranžmana u turoperatorskom poslovanju: Analiza ključnih koristi za turiste, *Ekonomika preduzeća*, 2016., Vol. 64, No. 3/4, p. 260

Brojni autori u svojim istraživanjima navode da hotelijeri i turističke agencije, kao i ostale tvrtke kod pružanja usluga u turizmu, postaju svjesne da je suradnja među njima bolja od natjecanja.<sup>70</sup>

„Kako bi se adekvatno odgovorilo na inovativne i složene zahtjeve turističkog tržišta, nositelji turističkih aktivnosti teže integraciji aktivnosti poslovanja. Tako dolazi do povezivanja domaćih poduzeća s inozemnima, a time i do stvaranja novog modela poslovanja.“<sup>71</sup>

„Postoje različiti organizacijski oblici povezivanja u turističkom poslovanju<sup>72</sup>:

- povezivanje malih gospodarskih subjekata u poslovna udruženja, sa ciljem zaštite i razvoja djelatnosti zajedničkim nastupom na turističkom tržištu;
- poslovna kooperacija između dvaju ili više većih poduzeća da bi se realizirale tržišne mogućnosti;
- spajanje, pripajanje i porast turističkih i drugih gospodarskih subjekata u velike poslovne sustave s više poslovnih jedinica.“

„Proces globalizacije turističkog tržišta zapravo je proces internacionalizacije turističko-ugostiteljskih aktivnosti. Na taj način dolazi do poslovnog povezivanja domaćih poduzeća s inozemnima, a time i do diverzifikacijske aktivnosti preko granica nacionalnog turističkoga gospodarstva. Prema istraživanju autora Pavlića provedenog među stručnjacima turističko-ugostiteljskih aktivnosti o razlozima integracije domaćih i inozemnih poduzeća u turizmu njih 77% smatra da je zbog procesa globalizacije došlo do integracije i pripajanja nositelja turističkih aktivnosti u velike poslovne subjekte. Njih 14% smatra da je do poslovne suradnje došlo radi boljeg korištenja mogućnosti na tržištu, a njih 9% da je do povezivanja malih poduzeća došlo radi zaštite strategijom zajedničkog nastupa na tržištu. U ovakav model poslovanja ulaze one djelatnosti koje izravno ili neizravno sudjeluju u stvaranju turističke usluge. Djelatnosti koje izravno sudjeluju u integraciji su: ugostiteljstvo (hoteli, kampovi, hosteli, restorani), turističke agencije, trgovina, prometna poduzeća, servisne službe i slično.“<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> GUO, X.; ZHENG, X.; LING, L.; YANG, C., Online Marketing Cooperation and Competition between Hotels and Online Travel Agencies: From the Perspective of Cash Back After Stay, *Tourism Management Perspectives*, 2013., Vol. 12, p. 108

<sup>71</sup> PAVLIĆ, I., Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, *Naše more*, 2005., Vol. 51, No. 5/6, p. 217

<sup>72</sup> Ibid., p. 218

<sup>73</sup> Ibid.

Turoperatori surađuju s hotelijerima u određenoj turističkoj destinaciji kako bi pri formiranju paket aranžman osigurali stabilan i dovoljan broj hotelskih soba. U međuvremenu, hotelijeri također cijene suradnju kao način za poboljšanje popunjenosti, a time i način za povećanje prihoda. U cilju pružanja atraktivnog turističkog paketa turoperatori i turističke agencije moraju surađivati s pružateljima usluga kako bi osigurali dovoljnu količinu kvalitetnih turističkih usluga svojim korisnicima te opravdali vrijednost za novac.<sup>74</sup>

„Najčešći pojavnici oblici vertikalnih integracija na europskom turističkom tržištu su<sup>75</sup>:

- turoperator i/ili turistička agencija sa zrakoplovnom kompanijom;
- turoperator i/ili turistička agencija s hotelskim poduzećem;
- turoperator i/ili turističke agencije s brodskom kompanijom;
- turoperator s trgovačkim i drugim gospodarskim subjektima;
- financijske institucije s turističkim agencijama, turoperatorima i zrakoplovnim kompanijama."

„Pod utjecajem globalizacijskih procesa, turoperatori postaju ovisni o hotelijerima i transportnim poduzećima, a u novije vrijeme i o pružateljima privatnog smještaja da bi imali nadzor nad svim dijelovima distribucijskih kanala te pomoću vertikalnih integracija zadržali konkurentnost.“<sup>76</sup>

U decentraliziranom scenariju, hotelijeri i turoperatori su autonomne osobe koje prvenstveno teže maksimalizaciji vlastitih ciljeva. Stoga aktivnosti poduzete od strane svakoga od njih ne dovode nužno do najbolje izvedbe u lancu turističke ponude. Na primjer, hotelijeri žele podići veleprodajnu cijenu sobe kako bi poboljšali svoje prihode, ali visoka veleprodajna cijena povećava operativne troškove turoperatora. Turoperator treba, posljedično, povećati cijene paket aranžmana da bi održao svoje prihode. Slijedom toga, visoke cijene smanjuju potražnju za aranžmanima, a ukupan prihod unutar lanca turističke ponude se smanjuje.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> DONG, Y.; LING, L. & GUO, X., Travel Package Modeling: Optimal Bidding Strategy of Tour Operator to Cooperative Hotels, Asia Pacific, *Journal of Tourism Research*, 2014., Vol. 19, No. 12, p. 1417

<sup>75</sup> GUO, X.; ZHENG, X.; LING, L.; YANG, C., op. cit., p. 219

<sup>76</sup> Ibid., p. 226

Analizirajući razne modele suradnje za formiranje turističkih paket aranžmana uočene su neke smjernice, kako za organizatore putovanja, tako i za hotelijere. S jedne strane, organizator putovanja će ponuditi nižu cijenu sobe u hotelima s niskom popunjenosti, ali sa stabilnim izvorom individualnih turista. Operatori nastoje zadržati željenu razinu suradnje s hotelijerima kako bi zadržali dobar izvor prihoda. S druge strane, hotelijeri s neizvjesnim rezervacijama i niskom stopom potražnje rezerviraju više soba za turooperatore kao ne bi ostali bez prihoda. To se radi putem ugovora o alotmanu.<sup>78</sup>

„Prema *Zakonu o obveznim odnosima*, ugovorom o alotmanu ugostitelj se obvezuje staviti na raspolaganje turističkoj agenciji određeni broj ležajeva ili smještajnih jedinica u određenom razdoblju i u određenom objektu, te pružiti ugostiteljske usluge osobama koje su to dogovorile s agencijom i koje agencija upućuje ugostitelju; u pravilu je to hotelijer. Agencija ima pravo na proviziju za obavljeni posao uz obvezu da popunjuje ugovorene kapacitete hotelijeru, odnosno da obavijesti hotelijera na vrijeme ukoliko to ne može učiniti, te da mu plati cijenu ukoliko se koristila ugovorenim smještajem. Sadržajno, ovaj ugovor predstavlja ostvarenje ugovora o organiziranju putovanja, a njegove ugovorne strane su putnička agencija i hotelijer. Ovaj se ugovor u pravilu sklapa za razdoblje jedne sezone. Što se tiče obavještanja isto se odnosi na tijek popune ugovorenih kapaciteta te poštivanja rokova otkazivanja ugovorenih kapaciteta ako do toga dođe. Time se otvara pravo hotelijera da raspolaže kapacitetima koji nisu popunjeni. Što se pak tiče pridržavanja ugovorenih cijena specifičnost ovog ugovora je da gost plaća cijenu turističkoj agenciji, a ona plaća ugostitelju, tj. hotelijeru. Obveza je da ta cijena nije veća od one koju ugostitelj individualno naplaćuje svojim gostima, niti turistička agencija ne smije zaračunavati gostima cijenu višu od ugovorene ugovorom o alotmanu. Nadalje, turistička agencija mora hotelijeru platiti ugostiteljske usluge, pri čemu cijene trebaju biti niže od onih koje hotelijer naplaćuje svojim individualnim gostima.“<sup>79</sup>

„Prednosti korištenja ugovora o alotmanu za hotelijere su <sup>80</sup>:

---

<sup>77</sup> XIAOLONG, G.; LINA, H., *Tourism Supply-Chain Coordination: The Cooperation between Tourism Hotel and Tour Operator*, *Tourism Economics*, 2012., Vol. 18 No. 6, p. 1370

<sup>78</sup> DONG, Y.; LING, L., & GUO, X., op. cit. p., 1421

<sup>79</sup> BOGDAN, LJ. & PERAS, M.M., op. cit., p. 39-40

<sup>80</sup> PAVLOVIĆ, D., op. cit., p. 18



- Ne trebaju sami nuditi svoje usluge te im je potrebno manje kontakta da bi te usluge ponudili;
- Prodaja se vrši na znatno širem području, što je posebno relevantno na turističkom tržištu;
- Posrednici su kvalificirani i specijalizirani i dobro poznaju situaciju na konkretnom tržištu;
- Posrednici oslobađaju proizvođače obveze da sami kreiraju i prodaju dodatne usluge (za one proizvođače koji ne stvaraju holistički turistički proizvod);
- Posrednici štede vrijeme i sredstva proizvođača, što omogućava snižavanje cijena (direktna prodaja na udaljenim tržištima zahtjeva visoke troškove što neposredno utječe na cijenu).“

Kao primjer pozitivne prakse gore navedenog je *Travel Horizont*, turistička agencija koja bilježi neprekidan rast u svim segmentima poslovanja, broju rezervacija i noćenja od čak 30%. Rezultat je nastao zbog kvalitetne suradnje agencija s iznajmljivačima privatnog smještaja. Iz agencije ističu kako bilježe sve veći broj zahtjeva za uvrštenje smještajnih kapaciteta privatnih iznajmljivača u njihov sustav prodaje. U skladu s time, iz agencije dalje navode kako su mnogi iznajmljivači odustali od samostalnog oglašavanja prema svjetskim portalima kao što su *Booking.com*, *Homeaway*, *AirBnb* te više od 50% novih iznajmljivača prepušta svoje poslovanje agenciji *Travel Horizont*. Jedan od razloga za to je taj što se potrošeno vrijeme za rezerviranje često ne može nadoknaditi nižom provizijom, a osim toga agencije imaju posebne pogodnosti koje privatni iznajmljivači ne mogu imati. Kao glavne prednosti posredništva ističu se: sigurnost kod otkaza rezervacije, bolja prepoznatljivost, bolja pozicija na tražilici te pravovremeno ulaganje u marketing. U prilog navedenome idu podaci da su smještajni objekti privatnih iznajmljivača ostvarili do 30% više rezervacija putem *Travel Horizonta*. Prednost ovakvog modela suradnje je i viša cijena usluge za iznajmljivače.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> ANONYMUS, 11 smještajnih kapaciteta dnevno se prijavi u agenciji Travel Horizont!, *Dalmacijanews.hr*, 2015., <raspoloživo na: <http://www.dalmacijanews.hr/clanak/icy7-11-smjestajnih-kapaciteta-dnevno-se-prijavi-u-agenciji-travel-horizont#/clanak/icy7-11-smjestajnih-kapaciteta-dnevno-se-prijavi-u-agenciji-travel-horizont>>

## 6. TURISTIČKI SAJMOVI I NJIHOVO ZNAČENJE ZA TURISTIČKE POSREDNIKE

„Sajmovi su mjesto izravnog susreta ponude i potražnje, neposrednih kontakata, spoznaja vlastitih mogućnosti i kvalitete, mjesto ideja o novim proizvodima ili uslugama, upoznavanje konkurencije kao i moguća prilika za realizaciju poslovnih kontakata i suradnje.“<sup>82</sup>

„Promicanje hrvatske kulture, tj. kulturne baštine, istodobno se odražava i na jačanje hrvatskoga kulturnoga identiteta. U namjeri da se takvo što neprekidno unapređuje uredi Hrvatske turističke zajednice u inozemstvu također intenzivno promoviraju hrvatsku kulturnu baštinu, tj. kulturu, potičući turooperatore da u svoje paket-aranžmane uključe posjete kulturnim znamenitostima, umjetničkim galerijama i muzejima.“<sup>83</sup>

„Bez obzira na razvoj elektroničke komunikacije sajmovi su i dalje ostali snažan element promocije zahvaljujući direktnoj komunikaciji i međusobnom susretu ponude i potražnje. Naime, to je jedini oblik komunikacije koji udovoljava svim osjetilima: vidjeti, čuti, opipati, oslušnuti i namirisati (atmosferu). Turistički sajmovi su mjesta gdje se okupljaju svi zainteresirani za turističku ponudu i potražnju. Na temelju koncentrirane ponude kupac ima priliku ocijeniti osnovne elemente ponude svakog izlagača te ih međusobno usporediti.“<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> SITUMA, S., The effectiveness of trade shows and exhibitions as organizational marketing tool (analysis of selected companies in Mombasa), *International Journal of Business and Social Science*, 2012., Vol. 3, No. 22, p. 220

<sup>83</sup> GREDIČAK, T., Kulturna baština i gospodarski razvitak Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 2009., Vol. 60, No. 3-4, p. 196

<sup>84</sup> DULČIĆ, A., op. cit., p. 322

## 6.1. Glavni ciljevi turističkih sajmova za turooperatore i turističke agencije

Hrvatska obrtnička komora izradila je „Vodič za uspješan nastup na sajmovima“ u kojima definira svrhu i ciljeve nastupa na sajmovima koji se odnose i na turističke sajmove koje posjećuju brojni međunarodno priznati turooperatori. Hrvatska svoj službeni posjet takvim sajmovima može iskoristiti kao jedan od oblika promocije hrvatskog turizma i stvaranja uspješne poslovne suradnje s posrednicima u turizmu.

Jedan od načina promoviranja Hrvatske kao destinacije koja će privući brojne posrednike u turizmu je organizacija turističkog sajma. Jedan takav se održao 2016. godine na Zagrebačkom velesajmu pod nazivom „Međunarodni sajam turizma ITF Zagreb“ gdje je kao osnovni cilj istaknuto „stvaranje atraktivne ponude predstavljanjem raznovrsnih specifičnih oblika turizma domaćem i međunarodnom emitivnom tržištu posebnih interesa“.<sup>85</sup>

Hrvatska obrtnička komora, u prethodno spomenutom vodiču, ističe sljedeće prednosti i ciljeve sajmova<sup>86</sup>:

„Sajam je prije svega ključan za<sup>87</sup>:

- izlazak na tržište;
- cjelovitu promotivnu aktivnost subjekta, u ovom slučaju turooperatora i njegovih paket aranžmana;
- instrument je direktne prodaje za određene destinacije;
- kao prilika za upoznavanje konkurencije;
- uvid u vlastitu poziciju na tržištu.“

Najvažniji turistički sajmovi su<sup>88</sup>:

- *ITB* Berlin;

---

<sup>85</sup> ZAGREBAČKI HOLDING, O sajmu, 2016., <raspoloživo na: <http://www.zv.hr/?id=338>>

<sup>86</sup> HRVATSKA OBRITNIČKA KOMORA, Vodič za uspješan nastup na sajmovima, Zagreb, 2008., p. 12, <raspoloživo na: [http://www.hok.hr/cro/sajmovi/vodic\\_za\\_ustpjesan\\_nastup\\_na\\_sajmu](http://www.hok.hr/cro/sajmovi/vodic_za_ustpjesan_nastup_na_sajmu)>

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

- *f.re.e* München;
- *IMEX* Frankfurt;
- *Fitur* Madrid;
- *MITT* Moskva.

## 6.2. Važnost turističkih sajмова za Republiku Hrvatsku

Ministar turizma Gari Cappelli prisustvovao je na međunarodnom turističkom sajmu *F.re.e* u Münchenu koji se održao od 22. do 26. veljače 2017. godine. *F.re.e* je jedan od najvećih i najznačajnijih međunarodnih sajмова za turizam Hrvatske. Jedan od faktora koji su bitni za hrvatsko turističko tržište je činjenica da se sajam održava u Bavarskoj regiji iz koje na područje Hrvatske tijekom sezone dolazi najveći broj njemačkih turista.

„Na navedenom sajmu održao se sastanak i raspravljalo s vodećim turoperatorima u Njemačkoj koji u svom programu imaju i Hrvatsku kao atraktivnu destinaciju. Na sastanku su prisustvovali predstavnici turoperatora *Thomas Cook*, *DER Touristik Koln*, *FTI*, *Schauinsland*, *ID Riva*, *Reisewelt*, *Misir Sonnenreisen* i *Novasol* te su istaknuli kako je Hrvatska destinacija koja posljednjih godina bilježi kontinuirani rast, uz značajan rast bukinga od oko 30%. U prilog navedenome ide i činjenica, kako navodi ministar turizma, da segment smještajne ponude i dodatnih sadržaja u Hrvatskoj i ove godine očekuje investicijski val visine 800 milijuna eura, što je čak za 130 milijuna eura više nego lani. S obzirom na sve veći interes navedenih turoperatora za Hrvatskom očekuje se unaprjeđenje kvalitete ponude i usluge koja se ne razvija isključivo na obali već se razvija i specijalizirani oblik turizma na kontinentu. Ministar je također izrazio spremnost na suradnju sa svim agencijama i turoperatorima koji su zainteresirani za razvoj turizma na kontinentu, posebice ako se radi o dovođenju turista tijekom cijele godine.“<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> MINISTARSTVO TURIZMA, Ministar turizma na sajmu *F.re.e* u Munchenu: njemački turooperatori jako zadovoljni interesom za Hrvatsku, 2017., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=39076>>

Predstavnici *Novasol*-a, vodeće specijalizirane agencije za privatni smještaj u Europskoj uniji, istaknuli su kako se Hrvatska vrlo dobro razvija, a imidž zemlje raste radi kvalitetne promocije na međunarodnim tržištima. Također su istaknuli kako sve više njihovih klijenata u Hrvatsku dolazi privatnim avionima te da je iz tog razloga potrebno obogatiti smještajnu ponudu vilama, odnosno specijalizirati se u području luksuznog turizma za goste visoke platežne moći.<sup>90</sup>

Predstavnici *TUI*-ja kažu da je ove godine Hrvatska vrlo popularna destinacija, ne samo na tržištu Njemačke, već i u Rusiji te Velikoj Britaniji. Vrlo su optimistični u pogledu daljnjeg razvoja Hrvatske te vjeruju kako će Hrvatska na turističkom tržištu u budućnosti imati ključnu ulogu. Oni navode kako njihovi gosti sve više traže velike sobe, a preferiraju Istru, s time da je i Dalmacija kao regija koja se razvija kao krovna marka sve zanimljivija jer nudi raznoliku ponudu sa zaokruženim lancem vrijednosti.<sup>91</sup>

Šesti po veličini njemački turoperator, *Schauinsland Reisen*, od ove godine prvi puta nudi Hrvatsku i vrlo je zadovoljan s dosadašnjim rezultatima, kako za individualna, tako i za organizirana putovanja.<sup>92</sup>

Iz *Misir Sonnenlandreisen*a, specijalista za putovanja u Hrvatsku od 1996. godine, ističu kako im je ove godine buking u porastu 30%. Većina njihovih gostiju dolazi avionom, a uz hotele u Hrvatskoj, posjeduju i šest autobusa za grupe. Orijentirani su na pred i posezonu, a ove su godine zadovoljni čak i s interesom za mjesec studeni. Posljednje dvije godine jako značajno raste i potražnja u segmentu kruzing putovanja, a razmišljaju o širenju poslovanja na kontinent, prije svega Zagreb i Varaždin.<sup>93</sup>

Iz *Thomasa Cook*-a također ističu zanimanje za kontinentalni turizam koji osim hotela u svom portfelju ima i obiteljski smještaj te se tako ravnopravno bori s konkurencijom direktnog online bukinga preko različitih servera. Oni ističu kako geopolitička situacija u svijetu svakako ide u prilog Hrvatskoj koja je i dalje među turistima percipirana kao sigurna destinacija te tako stvara tržišnu vrijednost u segmentu turizma.<sup>94</sup>

Na razdoblje izvan glavne sezone orijentiran je manji turoperator iz Frankfurta, *Reisewelt*. Njegovi predstavnici ističu kako kao problem vide činjenicu da je, osim u većim gradovima na

---

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Ibid.

obali, premalo sadržaja dostupno tijekom pred i posezone. Ova kritika turoperatora trebala bi biti signal ranog upozorenja Hrvatskoj turističkoj zajednici da se poradi na kvalitetnom formiranju modela obogaćivanja ponude u navedenim razdobljima kako bi Hrvatska turistička zajednica privukla, zadržala i nastavila suradnju s renomiranim svjetskim turoperatorima.<sup>95</sup>

Porast bukinga za Hrvatsku od 20%, bilježi i *Olimar*, turoperator specijaliziran za ponudu posebnih hotela, tj. manjih i ekskluzivnijih hotela. Hrvatska kod njih bilježi rast posljednjih pet godina, a veliki potencijal vide i u narednom razdoblju.<sup>96</sup>

Zanimljivo je istaknuti kao se u Zagrebu u ožujku 2017. održao turistički sajam *PLACE2GO*. Direktorica sajma Domanovac Damjana ističe kako je njegova glavna misija popularizirati putovanja, bez obzira na to gdje se putuje: je li to vikend i upoznavanje hrvatskih ljepota ili odlazak u najskrivenije kutke svijeta. Osim što je ovaj sajam od iznimne važnosti za promociju hrvatskih posrednika, ovim putem pruža se mogućnost približavanja potencijalnim i postojećim turoperatorima i turističkim agencijama te im predstaviti nove usluge i nove destinacije. Direktorica sajma, Domanovac, nadalje ističe kako brojni turistički partneri s veseljem očekuju sastanke s hrvatskim turoperatorima i putničkim agencijama kako bi zajedničkom suradnjom potakli tržišta na znatni rast turističkih posjeta.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> ANONYMUS, Najveći hrvatski sajam turizma ove godine u Areni Zagreb, *tportal.hr*, 2017., <raspoloživo na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/najveci-hrvatski-sajam-turizma-ove-godine-u-areni-zagreb-20170302/print> >

## 7. IZAZOVI U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA

„Pojava novih e-posrednika, kao što su *Expedia, Travelocity, Sabre, Lastminute.com, Booking.com, Apartmanija.hr* i drugi, utjecala je na stvaranje novih trendova na globalnom turističkom tržištu. Njihova ekspanzija na tržištu dovela je do nove konkurentske borbe uz pomoć suvremene tehnologije te preuzimanja digitalnih tržišta od strane turopertora i turističkih agencija. Posrednici u turizmu su svjesni važnosti formiranja novih strategija kako bi opstali na tržištu. Među najvažnijim strategijama e-poslovanja ističu se<sup>98</sup>:

- razvoj globalnih distribucijskih sustava (GDS);
- vertikalna integracija i razvijanje partnerskih odnosa u lancu vrijednosti;
- koncept *dynamic packaging* kao novi model kreiranja i distribucije paket aranžmana;
- korištenje e-trgovine u distribuciji navedenih paket aranžmana.“

### 7.1. E-turizam

---

<sup>98</sup> SPASIĆ, V., Poslovanja turopertora u uslovima rizika i neizvesnosti početkom 21. veka, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., *Univerzitet Sinergija Beograd*, 2009., p. 285

„Zbog snažnog razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) turistički sektor je u posljednjih nekoliko desetljeća doživio nekoliko značajnih promjena. Tehnološka revolucija prouzročena razvojem Interneta dramatično je promijenila tržišne uvjete poslovanja svih turističkih organizacija. ICT se brzo razvija, pružajući nove alate za preusmjeravanje i razvoj turizma“<sup>99</sup>

Na godišnjoj, 5. konferenciji e-turizma u Južnoafričkom gradu Cape Town-u, održanoj 2016. godine, istaknuta su predviđanja kako će se putovanja kupljena posredstvom Interneta, u uvjetima suvremenih trendova digitalizacije, predvođene procesom globalizacije, diljem svijeta u bliskoj budućnosti više nego udvostručiti, iako postoji nepisano pravilo da potencijalni turisti odluke o izboru putovanja, destinacije i smještaja donose prvenstveno na temelju savjeta prijatelja i rodbine koja im služi kao referentna skupina nego po turističkim brošurama, a neke od rezervacija se i dalje realiziraju putem turističkih agenata. No, ipak istaknuto je kako više od 96% potencijalnih turista odluku o putovanju u određenu destinaciju započinju pretragom putem Interneta. Drugi razlog, koji je istaknut na Konferenciji, zbog kojeg turisti daju prednost Internetu, je taj što Internet, osim što nudi atraktivne fotografije, videozapise te čak i 3D iskustvo šetnje kroz destinaciju, za razliku od klasičnih programa turoperatora, pojedincima omogućava slobodu da sami donose odluke o tome gdje boraviti, kojim aktivnostima se baviti te koju gastronomsku ponudu isprobati. Navedene promjene, naglašeno je na Konferenciji, razlog su zbog kojega mnogi turooperatori prisiljeni zatvoriti svoje poslovnice.<sup>100</sup>

## 7.2. Globalni distribucijski sustav - GDS

„Informacijska tehnologija definira se kao izraz koji obuhvaća sve oblike tehnologije koja se rabi kako bi se kreirali, zabilježili, manipulirali, komunicirali, razmijenili, predstavili i koristili podaci u svim svojim različitim oblicima (poslovni podaci, glasovna konverzacija, nepokretne slike, pokretne slike, multimedijske prezentacije i drugi oblici), uključivši i one koji još nisu koncipirani.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> BALDIGARA, T.; ŠTAMBUK, A.; MAMULA, M., Doprinos modeliranju e-turističke potražnje, *Informatologia*, 2013., Vol. 46, No. 4, p. 343

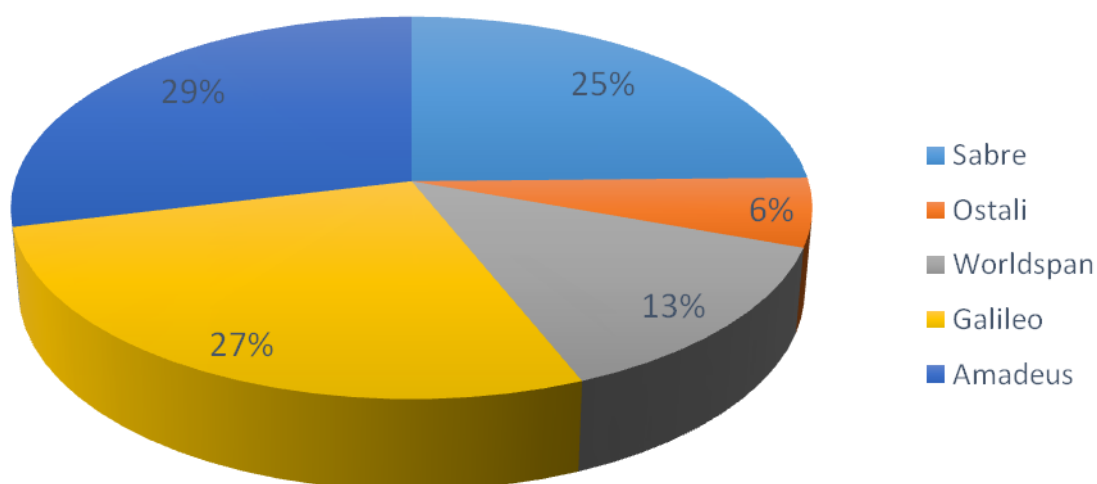
<sup>100</sup> ANONYMUS, E-turizam zatvara kancelarije turoperatora, 2016., <raspoloživo na: [http://www.seebiz.org/upload/seebiz\\_eu/main/script/convert\\_to\\_pdf/sc\\_poziv\\_html\\_to\\_pdf.php?URL=http://hr.seebiz.eu/e-turizam-zatvara-kancelarije-turoperatora/ar-45083/EXPORT\\_CLEAN\\_HTML/](http://www.seebiz.org/upload/seebiz_eu/main/script/convert_to_pdf/sc_poziv_html_to_pdf.php?URL=http://hr.seebiz.eu/e-turizam-zatvara-kancelarije-turoperatora/ar-45083/EXPORT_CLEAN_HTML/) >

<sup>101</sup> PERIĆ, M. & GIL SAURA, I. (2012), Nove tehnologije i upravljanje informacijama u ugostiteljstvu: analiza visokokategoriziranih hotela u Italiji i Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol. 24, No. 1, p. 9



„Internet je posrednicima u turizmu osigurao brz i jedinstven pristup globalnom tržištu koristeći rezervacijske sustave. U skladu s time, turističke agencije trebaju uskladiti iskustvo turista s online rezervacijama te ponuditi specijalizirani sadržaj i vrijednosti koji su uvelike pojednostavljeni radi korištenja tehnologije. Tehnologija utječe na cjelokupan lanac vrijednosti turističkog posrednika. Na temelju navedenog, turističke agencije formiraju fleksibilan model prilagodbe trendovima na tržištu i tako zadržavaju konkurentnost.“<sup>102</sup>

„Novi uvjeti poslovanja na dinamičnom tržištu doveli su do razvoja novih poslovnih modela kao i distribucijskih kanala na strani turističke ponude, dok je, istovremeno, promjena u turističkoj potražnji dovela do veće pregovaračke moći klijenata. Tome u prilog razvili su se globalni distribucijski sustavi (GDS) od kojih su najpoznatiji *Amadeus*, *Galileo*, *Sabre* i drugi (Slika 7). *Amadeus* je najveći GDS mjereno ukupnim prihodom koji iznosi 2,4 milijarde američkih dolara. Njihov princip poslovanja temelji se na softverskim rješenjima putem kojih najveći turoperatori, hotelijeri i rent-a-car agencije vrše distribuciju svojih usluga (Slika 8).“<sup>103</sup>



Slika 7 Udio GDS sustava u svijetu<sup>104</sup>

<sup>102</sup> MIHAJLOVIĆ, I., Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, *Poslovna izvrsnost*, 2013., Vol. 7, No.1, p. 53

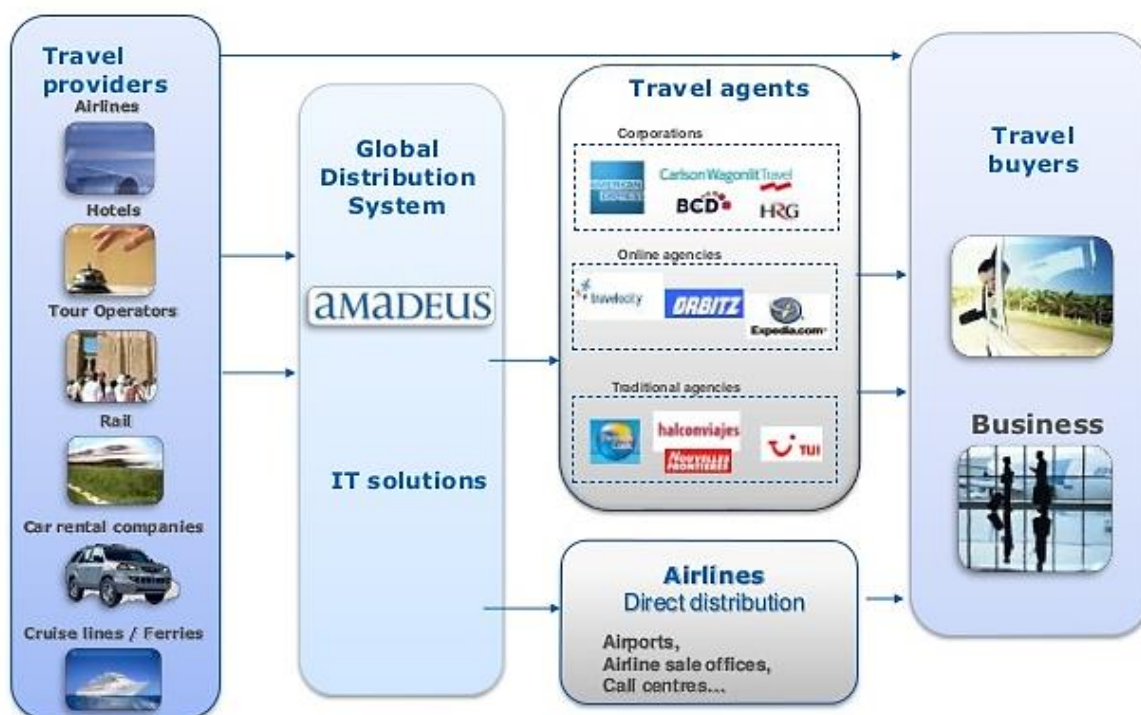
<sup>103</sup> GRŽINIĆ, J. & SUČIĆ ČERVA, M., Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija u turoperatora, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2014., p. 45

<sup>104</sup> ŠENDELJ, R., Globalni distribicioni i rezervacioni sistemi, 2016., <raspoloživo na: [http://docshare.tips/amadeus\\_581f9405b6d87f8c538b46f2.html](http://docshare.tips/amadeus_581f9405b6d87f8c538b46f2.html)>

„Globalni distribucijski sustavi (GDS) računalizirani su sustavi rezervacija koji služe kao katalog proizvoda za putničke agente i ostale distributere hotelijerskih proizvoda.“<sup>105</sup>

GDS je mreža koja posrednicima u turizmu i klijentima osigurava pristup relevantnim informacijama vezanih za putovanje, kupnju i rezervaciju ponuđenih usluga. To je virtualno mjesto susreta ponude i potražnje u turizmu.

„GDS je inovacija u modelu poslovanja od ključnog značenja za turističko tržište koje koristi elektronske rezervacije. Upravo povezanost osigurava funkcionalnost ponuđača koja uključuje pristup bazi podataka o profilima gostiju do virtualnih brošura.“<sup>106</sup>



Slika 8 Prikaz Amadeus GDS-a

„Kao primjer korištenja GDS sustava *Amadeus* nudi širok spektar tehnoloških rješenja različitim tipovima turističkih agencija. Ona su formirana u četiri područja<sup>107</sup>:

<sup>105</sup> OBADIĆ, L., SOMOĐI, Đ. I GREGORIĆ, M., Korištenje tehnološki naprednih globalnih distribucijskih sustava (GDS) u turizmu i hotelijerstvu Republike Hrvatske, 4. Međunarodna konferencija INOVACIJE, TEHNOLOGIJE, EUDUKACIJA I MENADŽMENT, Sv. Martina na Muri, *Međimursko veleučilište u Čakovcu*, Zbornik radova, 2016., p. 125

<sup>106</sup> Ibid, p. 126

<sup>107</sup> NJEGUŠ, A., Elektronski organizatori putovanja i turističke agencije, *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012., pp. 30-33

- Distribucija i sadržaj (*Distribution & Content*);
- Prodaja i elektronska trgovina (*Sales & e-Commerce*);
- Upravljanje poslovanjem (*Business Management*);
- Servisi i konzalting (*Services & Consulting*).“

„Najveći korisnici Amadeus sistema su turističke agencije koje koriste neke od navedenih Amadeus sistema:

- **Avio (Air)** – provjera redoslijeda letenja, raspoloživost letova po datumima, provjera direktnih veza, cijena, izdavanje karata, mapa sjedišta u avionu, rezervacija određenog mjesta i dr.;
- **Hotel** – pretraga hotela, provjera raspoloživosti kapaciteta, detaljnih informacija o hotelu, provjera lokacije, rezervacije i dr.;
- **Rent-a-car** – provjera rent-a-car agencija prema lokacijama, raspoloživost agencija na aerodromima, provjera automobila, cijena i drugih karakteristika;
- **AIS (Amadeus Information System)** – pretraga i provjera informacija po temama, npr. avio-savezi, informacije o avio-kompanijama, aerodromima, *Amadeus instant marketing*<sup>108</sup>, kalendar, informacije o osiguranju putnika i dr.;
- **Amadeus e-mail** – omogućava slanje putničkog plana putovanja na *e-mail* adresu putnika;
- **Amadeus SMS Client** – omogućava slanje podataka na mobilni telefon putnika;
- **Amadeus Agency Manager** – omogućava automatsko preuzimanje i obradu podataka iz Amadeus rezervacijskog sistema, što agentu znatno olakšava vođenje blagajne na kraju dana, kreiranje najrazličitijih statističkih i drugih izvješća, tiskanje računa i priznanica, praćenje potraživanja i drugo;
- **Amadeus.net** – *web* stranica koja omogućava brzi pregled letova, hotela, rent-a-car-a i drugih putničkih informacija i dr.;

---

<sup>108</sup> Amadeus instant marketing pruža posrednicima u turizmu širok raspon mogućnosti za slanje ispravne poruke ciljnom tržištu u pravo vrijeme. Mogućnosti su sljedeće: prikaz prijavljenih poruka, poruka na zaslonu, vremenskih poruke i emitiranih poruka.

- **Check My Trip** – platforma bazirana na Internetu omogućuje putnicima uvid u najvažnije informacije vezane za njihov plan putovanja te pružanje pravovremenih informacija, kako bi putnici imali potpunu kontrolu nad svojim putovanjem i na najbolji način iskoristili svoje vrijeme.<sup>109</sup>

GDS sustavi su glavni informacijski i rezervacijski alat kojega turističke agencije koriste u svom poslovanju. GDS turističke agencije koriste za rezervaciju odnosno bukiranje i pronalaženje relevantnih informacija. Turističke agencije preferiraju GDS jer on omogućuje direktnu vezu sa što većim brojem davatelja usluga kao što je prikazano na slici 8. Cilj agencije je da putem GDS-a ima pristup relevantnim podacima uz niže troškove praćene viskom razinom funkcionalnosti.<sup>110</sup>

### 7.3. Specijalizirani digitalni alati

„Nova interaktivna komunikacijska kultura podrazumijeva korištenje nove tehnologije upravljanja organizacijom u cilju kompetentnog osposobljavanja za novi komunikativni turistički diskurs (obrazovni, stručni, javni, posebni, turističko-korporativni, državni, političko-turistički, medijski, web i promocijski).<sup>111</sup>

„Multimedijska komunikacija u turizmu je moderan trend turističke komunikacije na svim razinama poslovanja od globalne, regionalne, nacionalne do lokalne. Razvojem tehnologije i digitalizacijom informacijskih procesa interakcijsko komuniciranje putem Interneta (Facebook, Twitter, YouTube, blogeri, *web* komunikacija, mobilne aplikacije, *chat* servisi, Instagram) dovodi do razvoja novih trendova u poslovanju u turizmu. Brojni autori veliku pažnju pridaju istraživanju ovog fenomena i prate snažan razvoj i utjecaj multimedijske komunikacije putem ICT tehnologije u turizmu.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> VELJKOVIĆ, B.; PLENKOVIĆ, M.; AMBROŽ, M., Empirijsko istraživanje interaktivne komunikacije u procesu turističkog obrazovanja, *Informatologia*, 2010., Vol. 43, No. 4, p. 294

<sup>112</sup> PLENKOVIĆ, M., Sublimated multimedia communication in tourism, *Media, culture and public relations*, 2015., Vol. 6, No. 1, p. 1

„Poslovanje putem web-a postaje značajnije i dominantnije. Poslovni subjekti u turizmu moraju se stalno prilagođavati suvremenim trendovima i promjenama, ne samo kako bi zadržali konkurentnost te učinkovito i pozitivno djelovali na zadovoljstvo korisnika svoga “web-a” i na svoje poslovanje uopće, već i da bi i opstali.“<sup>113</sup>

### 7.3.1. Mobilne aplikacije

„Razvoj Interneta doveo je do paralelnog razvoja pametnih aplikacija koje svoju funkcionalnost temelje na specijaliziranim operativnim sustavima čiji je potencijal uočen i u turizmu. U prilog tome govore brojni autori koristeći pojam mobilni turizam i m-turizam koji postaju ključno oružje u turizmu.“<sup>114</sup>

„Poslovni model mobilnih aplikacija razlikuje se od poslovanja klasičnih posrednika u tome što posrednici naplaćuju usluge posredovanja dok se mobilne aplikacije financiraju iz oglašavanja ponuditelja smještajnih kapaciteta. Mobilne aplikacije postale su odličan marketinški alat koji pruža relevantne informacije ciljnom tržištu o turističkoj ponudi određene destinacije.“<sup>115</sup>

Mobilne aplikacije u turizmu mogu se podjeli na različite kategorije, ovisno o vrsti usluge koju podržavaju. To uključuje<sup>116</sup>:

- **Aplikacije za planiranje prijevoza** (*Transport planning apps*) koje pomažu korisnicima pronaći informacije o transportnom sredstvu i rezervirati putne karte;
- **Aplikacije koje sadrže informacije o događajima** (*What's On guide/Event listing apps*) koje pružaju relevantne informacije o događajima i aktivnostima u destinaciji uz mogućnost slanja preporuke ostalim korisnicima;
- **Aplikacije za planiranje putovanja** (*Travel planner applications*) rezervacije smještaja, karata i ostalih usluga koje pružaju turoperator i turističke agencije;

---

<sup>113</sup> ŠIMUNIĆ, M.; PILEPIĆ, LJ.; ŠIMUNIĆ, M., Turizam i poslovanje putem weba: semantička paradigma kao preduvjet uspješnosti, *Informatologia*, 2013., Vol. 46, No. 1, p. 1

<sup>114</sup> MIŠKOVIĆ, I.; HOLODKOV, V.; RADIN, I., Upotreba mobilnih aplikacija u promovisanju turističke ponude zaštićenih delova prirode, *TIMS. Acta*, 2015., Vol. 9, No. 1, p. 86

<sup>115</sup> GUZIĆ, I.; ADZAGA, S.; UREM, F., Mobilne aplikacije u hrvatskom turizmu, *Conference: Izazovi današnjice - Turizam i lokalni razvoj*, Šibenik, 2015., p. 4

<sup>116</sup> GRIEVE, C.; BENDON, T.; HUNDSON, S., Our mobile future: how smartphones will transform visiting experiences, *London: Horizon Digital Economy Research*, 2010., p. 4

- **Aplikacije za rezervaciju smještaja** (*Accommodation planning applications*) koje pružaju informacije o smještajnim kapacitetima;
- **Aplikacije koja pružaju usluge vodiča** (*Tour guide applications*) sadrže virtualni vodič kroz destinacije;
- **Aplikacije za satelitsku navigaciju** (*Directional services*) sadrži GPS usluge;
- **Društvene mreže bazirane na lokacijama** (*Location based social-networking applications*) koje pružaju mogućnost boljeg otkrivanja destinacije kao i "check-in" na određenim lokacijama;
- **Aplikacije za muzeje i kulturne ustanove** (*Attraction application*) koje omogućuju korisnicima upoznavanje lokalnih znamenitosti, kao i virtualno razgledavanje.

„Analizirajući osnovni koncept mobilnih aplikacija, moguće je sveobuhvatno definiranje mobilne tehnologije pomoću samo tri riječi: mobilno, digitalno i osobno. To se objašnjava time što je korisnik mobilan i nije vezan isključivo za jednu lokaciju, odvija se u virtualnom prostoru, a rezultat je osobne interakcije s korisnikom.“<sup>117</sup>

Primjene mobilnih aplikacija u turizmu postali su svjesni i brojni turoperator koji su, koristeći strategiju eliminiranja konkurencije, implementirali ovaj poslovni model u svoje poslovanje. Tako su izbjegli tržišno natjecanje raznim aplikacijama koje nude rezervaciju smještaja i eliminirali svoju slabost te iskoristili priliku razvoja tehnologije. Time su onemogućili konkurentima da ih repositioniraju, a ujedno su pokazali ciljnom tržištu da upravo oni za njih predstavljaju najveću vrijednost.

„Dobar primjer implementacije mobilnih aplikacija u svoj model poslovanja predstavlja turoperator *TUI*. *TUI Travel PLC* predstavio je *TUI Digital Assistant (TDA)*, prestižnu mobilnu aplikaciju koja stavlja planiranje odmora „u dlanove klijenta“ diljem svijeta. *Meine TUI* aplikacija dostupna je na njemačkom tržištu pod *TUI* brendom. U *TUI*-u ističu kako je njihova strategija takva da žele razviti digitalne mogućnosti koje će poboljšati korisničko iskustvo i tako proširiti svoje proizvode na izvoznom tržištu. *TUI Digital Assistant* vrlo je dobro primljen od strane klijenata u Velikoj Britaniji te se vrlo brzo širi i na njihovim izvornim tržištima. Putem

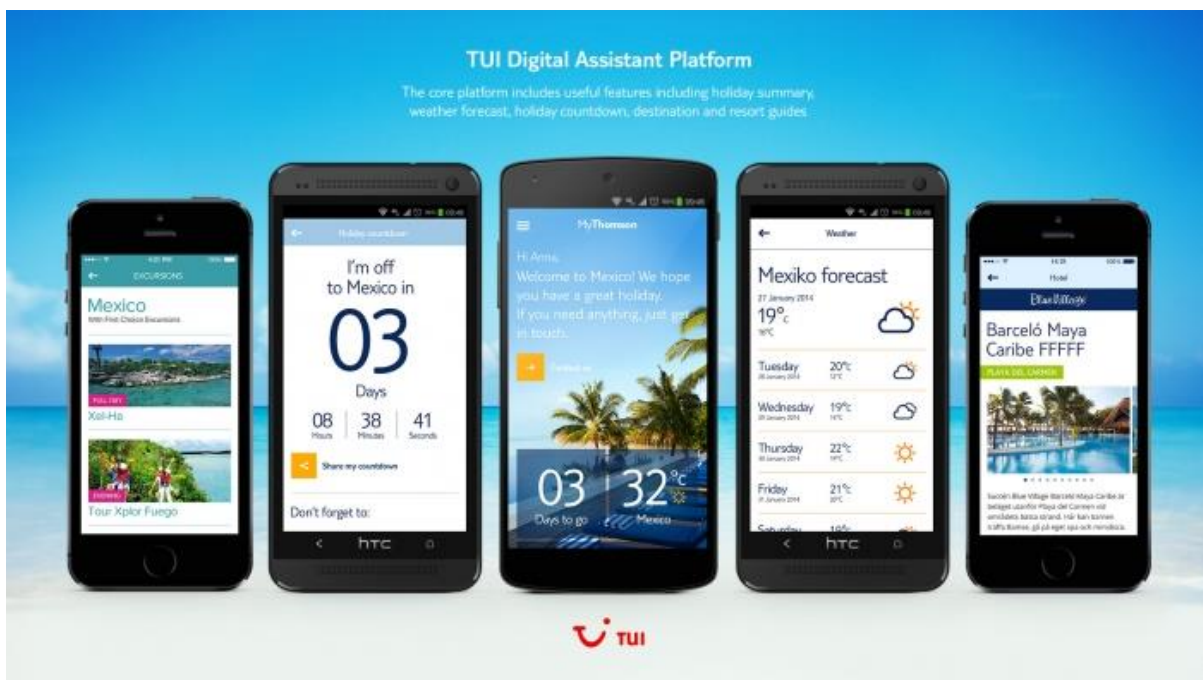
---

<sup>117</sup> BEVANDA, V. & MATOŠEVIĆ, G., Mobilne aplikacije u turizmu, Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2014., p. 74

TUI grupe milijuni kupaca rezerviraju online, ali ljepota tog digitalnog asistenta je u tome da klijenti koji su rezervirali u poslovnicama sada mogu bukirati svoj odmoru kroz aplikaciju. Posebna važnost tog alata je u tome što obuhvaća sve dodirne točke s klijentima (Slika 9).<sup>118</sup>

TUI Digital Assistant sadrži sve što je kupcu potrebno nakon što je rezervirao svoj odmor. Dostupan je za Android telefone i iPhone i uključuje sve informacije, od onih o letovima i podataka doplatka za prtljagu do virtualnih karata koje mogu pomoći korisnicima pri planiranju najbolje rute do zračne luke.<sup>119</sup>

Na hrvatskom tržištu djeluje Travel-agency-solutions koja nudi aplikaciju pod nazivom "Mobilni izleti" (Slika 10).



Slika 9 TUI digitalna platforma<sup>120</sup>

<sup>118</sup> ANONYMUS, TUI: MyThomson app goes global, *mommas.co.uk*, 2015., <raspoloživo na: <http://www.mommas.co.uk/mommas-2015/travelleisureports-mobile-strategycampaign/mythomson-app-goes-global>>

<sup>119</sup> ANONYMUS, TUI Travel begins international roll out of the 'TUI Digital Assistant, *tuitravelplc.com*, 2013., raspoloživo na: <http://www.tuitravelplc.com/content/tui-travel-begins-international-roll-out-tui-digital-assistant>>

<sup>120</sup> ANONYMUS, TUI Travel begins international roll out of the 'TUI Digital Assistant, *tuitravelplc.com*, 2013., raspoloživo na: <http://www.tuitravelplc.com/content/tui-travel-begins-international-roll-out-tui-digital-assistant>>

To je posebna aplikacija za prodaju i upravljanje izletima i turama. Ovo rješenje je pogodno za dolazne putničke agencije, turooperatore, destinacijski menadžment te tvrtke koje se bave organizacijom i prodajom izleta i tura. „Aplikacija uključuje sljedeće funkcionalnosti<sup>121</sup>:

- Mobilni izleti;
- Mobilna aplikacija za mobilne telefone i tablete;
- Mobilna aplikacija koja omogućava rezervacije izleta/tura i upravljanje rezervacijama;
- On line mogućnost plaćanja kreditnom karticom ili posredstvom mobilnog EFT / POS i web sučelja;
- Jednostavno i pregledno sučelje, izrada rezervacija iz mobitela ili tableta s mogućnošću ispisa *voucher*-a, računa na pisač;
- Jednostavan program za instalaciju i korištenje; mogu ga koristiti lokalni agenti, prodavači, kupci;
- Potpuno automatizirana/brza prijava putnika u autobus ili druge vrste prijevoza, mogućnost korištenja tiskanog *voucher*-a i barkodova.“

---

<sup>121</sup> ANONYMUS, Mobilna aplikacija za mobilne telefone i tablete, *Travel-Agency-Solutions.com*, 2017., <raspoloživo na: [http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni\\_Izleti\\_&sustav=873](http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni_Izleti_&sustav=873)>





Slika 10 Travel agency mobilna aplikacija<sup>122</sup>

### 7.3.2. Virtualna realnost

„Usluge posjeduju određene specifičnosti koje treba uzeti u obzir prilikom njihove procjene. U literaturi se spominju tri, a to su<sup>123</sup>:

- **neopipljivost** – klijenti teže procjenjuju kvalitetu usluge;
- **heterogenost** – percepcija kvalitete pružene usluge rezultat je usporedbe percepcije klijenta i stvarnih performansi usluge;
- **neodvojivost od mjesta pružanja usluge** – iz tog razloga naglasak je na procesu gdje klijenti ne zapažaju samo rezultat već i proces pružanja usluge.“

<sup>122</sup> ANONYMUS, Mobilna aplikacija za mobilne telefone i tablete, Travel-Agency-Solutions.com, 2017., <raspoloživo na: [http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni\\_Izleti\\_&sustav=873](http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni_Izleti_&sustav=873)

<sup>123</sup> MADŽAR, T., LAZIBAT, T., MIKULIĆ, J., Mjerenje kvalitete usluge u zdravstvenom turizmu, *Poslovna Izvrsnost*, 2016., Vol. 10, No. 1., p. 188

„Tijekom vremena razvijali su se različiti načini kako unaprijediti proces pružana usluge i predočiti ga u nešto opipljivo. Različiti autori navode neke elemente kao što su: opipljivost, pouzdanost, susretljivost, komunikacija s korisnikom, kredibilitet, sigurnost, kompetencije, uljudnost, razumijevanje, poznavanje kupca i pristupačnost.“<sup>124</sup> U skladu sa suvremenim razvojem tehnologije pojavili su se novi modeli pružanja usluga u turizmu koji zadovoljavaju potrebe klijenata na način da ju isprobaju prije korištenja te usporede očekivanja s performansom. Time je neopipljivost kao najveća prepreka pri pružanju usluga posrednika u turizmu dobila potencijalno rješenje.

„Vizualizacija u tehnologiji virtualne realnosti predstavlja grafički prikaz virtualnog okruženja. Korisnik, u ovom slučaju potencijalni turist, uranja u virtualno okruženje korištenjem uređaja koji podražaje stvarnog svijeta zamjenjuju umjetno generiranim i tako pojačava osjećaj prisutnosti u nestvarnom, neopipljivom virtualnom svijetu.“<sup>125</sup>

„VR pomaže turistima lakše odlučiti kamo žele putovati, posebno ako se radi o područjima koja nemaju „razvikane“ poznate destinacije, ali obiluju prirodnim i kulturnim atrakcijama koje će putem VR-a uvjeriti turiste da ih trebaju posjetiti. VR treba promatrati kao alat koji, u marketinškome smislu, predstavlja koristan i učinkovit način motivacije turista. Posebno se to odnosi na virtualne ture koje omogućavaju turistima doživjeti turističku destinaciju i prije nego je zaista i posjete. Afrički turoperator *Matoke tours* lansirao je virtualnu turističku 3D brošuru koja nudi šest 3D iskustava iz Ugande, u kojima se turisti npr. licem u lice suočavaju s gorilom ili lete u balonu na topli zrak. Ovom se aplikacijom uspjela dočarati napetost i osjećaj samog putovanja i prije nego što je ono počelo, dok je cilj aplikacije olakšati potencijalnim turistima da se lakše odluče koji izlet rezervirati (tzv. *try before you fly*)“<sup>126</sup>

„U području virtualne stvarnosti, *TUI* je počeo opremati svoje pojedinačne trgovine s VR naočalama. VR sadržaji koji se prikazuju preko ovog novog medija su, prije svega, turistička odredišta i prikaz hotela. Tvrtka ovo vidi kao marketinšku inovaciju čiji potencijal još uvijek nije u potpunosti iskorišten. Virtualna stvarnost pobuđuje osjećaje, baš kao i mogućnost bukiranja putovanja temeljem VR iskustva. Za razliku od konkurencije, poput *Airbnb* ili *Booking.com*, VR imovina je u vlasništvu *TUI*-a, koji tako može dizajnirati svoju željenu online

---

<sup>124</sup> Ibid. p. 189

<sup>125</sup> GRABAVAC, J. & GRABAVAC, V., Utjecaj multimedija posredstvom tehnologija virtualne realnosti na komunikacije, *Media, culture and public relations*, 2015., Vol. 6, No. 1, p. 48

<sup>126</sup> RUŽIĆ, V. & ŠUTIĆ, B., Perspektiva virtualnog turizma u upravljanju turističkim destinacijama, 4. međunarodna konferencija *Inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment*, Zbornik radova, 2016., p. 141

prisutnost. *TUI* koristi VR kao snažno prodajno oružje koje prikazuje po jednu sobu za svaku kategoriju raspoloživu u pojedinim hotelima, kao i prezentaciju sadržaja hotela (npr. Lobby, restoran, dječje igralište, vrtove, bazene, plaže i sl.) ostavljajući mogućnost da 360° VR fotografije ili videozapisi pobude zanimanje potencijalnim klijentima. Klijenti tako mogu dobiti sveobuhvatan uvid u objekte, čime se izbjegava rezervacija smještaja koji ne odgovara njihovim ukusima.<sup>127</sup>

#### **7.4. Implementacija koncepta održivog razvoja u turizmu**

Kao što je prethodno navedeno, inovacije u kreiranju paket aranžmana od strane posrednika u turizmu nude korisniku posebno iskustvo. No, danas se sve veći naglasak stavlja na održivost turizma. „Turizam je u međusobno povezan s raznim sektorima koji su od iznimne važnosti za očuvanje prirode. Samim time, turoperatori pri kreiranju aranžmana trebaju voditi brigu o klimatskim promjenama, očuvanju bioraznolikosti, korištenju obnovljivih izvora energije pri kreiranju "zelenog" turističkog proizvoda i minimiziranju njegovih negativnih učinaka.“<sup>128</sup>

„Jedan od najvažnijih preduvjeta za dugoročan i održiv razvoj turizma je kvalitetno i odgovorno planiranje prostora afirmirajući lokalne kulturne vrijednosti. Prije svega potrebno je nove investicijske projekte vrlo pažljivo razmatrati s aspekta očuvanja neobnovljivih resursa. Razvojem dodatnih usluga, sofisticiranih i konkurentnih proizvoda te stvaranjem veće vrijednosti, moguće je osmisлити turističku ponudu koja svojom specifičnošću zadovoljava goste, izbjegavajući pri tome stvaranje dodane vrijednosti masovnošću gostiju čime se izbjegava pretjerani utjecaj na okoliš.“<sup>129</sup>

„Ekonomski cilj Hrvatske kao turističke destinacije je dugoročna tržišna održivost, a to znači sposobnost svih aktera turizma u Hrvatskoj da kroz interakciju osmisle, proizvedu i stave na tržište proizvode i usluge čije cjenovne i necjenovne kvalitete predstavljaju atraktivniji skup koristi od onih koje nudi relevantno okruženje. Razvidno je da čitav niz dionika (turoperatori i inbound operatori, hotelijeri i privatni iznajmljivači smještaja, turistički djelatnici,

---

<sup>127</sup> ANONYMUS, Virtual Reality in Tourism - the TUI Group, *vr-immersive.blogspot.hr*, 2016., <raspoloživo na: <http://vr-immersive.blogspot.hr/2016/02/virtual-reality-in-tourism-tui-group.html>>

<sup>128</sup> ŠERGO, Z. & AFLIĆ, S., Inovacijske perspektive hrvatskog turizma, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2014., p. 102

<sup>129</sup> TANKOVIĆ, M. & MATEŠIĆ, M., Postizanje konkurentne prednosti primjenom elemenata održivog razvoja, *Acta turistica nova*, 2009., Vol. 3, No. 1, p. 73

stanovništvo, turisti i dobavljači turističkih usluga) treba imati ulogu u razvoju i primjeni održivog razvoja u turističkom sektoru.“<sup>130</sup>

U skladu s navedenim, treba istaknuti *Travelife*, vodeću inicijativu za osposobljavanje, upravljanje i certificiranje tvrtki posvećenih održivom razvoju. *Travelife* sustav pomaže turoperatorima i turističkim agencijama upravljati i unapređivati društvene i okolišne utjecaje time što se pridržava kriterija održivosti. Konačno, kada tvrtka ispuni zahtjeve, dobiti će *Travelife* certifikat.<sup>131</sup>

Sve je veći broj turista koji prilikom izbora paket aranžmana kao glavni orijentir koriste čistoću i brigu za okoliš te prilikom odabira posrednika nastoje izabrati one koji su ekološki osviješteni.

„Glavne karakteristike održivog turističkog proizvoda su:

- promicanje održivih aktivnosti bliske prirodnom okolišu;
- opsluživanje pojedinačnih posjetitelja ili malih grupa;
- naglasak na kakvoći proizvoda i personaliziranoj usluzi;
- orijentacija na lokalni okoliš i lokalne proizvode;
- promicanje odgovornog ponašanja i podizanje svijesti o potrebi zaštite prirode.“<sup>132</sup>

„Turisti koji prakticiraju ekoturizam ne razmišljaju samo o tome da za uloženi novac dobiju što više, već žele što manje utjecati na područje koje su odlučili posjetiti. Takvi turisti preferiraju domaće autohtone proizvode, upoznavanje s lokalnim običajima i kulturom, posjet nekim zaštićenim prirodnim područjima i slično. Takvi gosti vode računa i o načinu prijevoza pa se mnogi, imaju li mogućnosti, odlučuju za željeznicu budući da ona manje utječe na okoliš od automobila.“<sup>133</sup>

Dakle, ekološki osviješteni turisti predstavljaju nišu u razvoju specijalizirane ponude paket aranžmana turoperatora i turističkih agencija, gdje Hrvatska ima iznimni potencijal za kreiranje takvih aranžmana u turizmu.

---

<sup>130</sup> SUNARA, Ž.; JELIČIĆ, S.; PETROVIĆ, M., Održivi turizam kao konkurentna prednost Republike Hrvatske, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, p. 87

<sup>131</sup> ANONYMUS, Travelife za Turističke Agencije, *travelife.info*, 2017., <raspoloživo na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=hr](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=hr) >

<sup>132</sup> MILJAK, T.; BAČIĆ, L.; KITIĆ, M., Ekoturizam kao poticaj razvoja poduzetništva u turizmu na primjeru Republike Hrvatske, *Učenje za poduzetništvo*, 2012., Vol. 2, No. 2, p. 323

<sup>133</sup> Ibid.

## **8. TENDENCIJE RAZVOJA I INOVACIJE U POSLOVANJU TUROPERATORA I TURISTIČKIH AGENCIJA**

„Kada se govori o brendiranju posrednika u turizmu misli se na stvaranje odgovarajućeg imidža koji će pozitivno utjecati na potrošačev izbor destinacije, odnosno paket aranžmana koji uključuje određene destinacije. Turoperatori i turističke agencije koje su razvile prepoznatljivost brenda moraju biti spremni na promjene kako bi se prepoznatljivost zadržala, a brend dalje razvijao u skladu s promjenama. Pri tome se misli na istraživanje tržišta, praćenje trendova i prilagodbu brenda kroz inovacije koje uključuju nove marketinške kanale poput Interneta, informacijskih tehnologija i društvenih mreža.“<sup>134</sup>

### **8.1. Primjena informacijske tehnologije u turizmu**

Turoperatori identitetom upravljaju kroz nove, inovativne, snažne i tehnološki sve zahtjevnije promjene čime poručuju da će i dalje zadovoljavati potrebe svojih klijenata. Svoj uspjeh na konkurentskom tržištu temelje na praćenju svjetskih trendova i stalnim nastojanjima da zadovolje potrebe i očekivanja potrošača. Oni neprestano anticipiraju potrebe kupaca i njihova očekivanja te imaju veću frekventnost novih marketinških taktika. Oni svoj uspjeh temelje na jakoj marketinškoj komunikaciji i snazi distribucije, ali nikako na snižavanju cijena kako se ne bi narušio imidž pojedinog turoperatora kao brenda u posredovanju u turizmu.

„Upravo ta snažna marketinška komunikacija ostvaruje se primjenom Internet oglašavanja u turizmu. No tu je potrebno uložiti mnogo više, biti precizan u ostvarenju želja i ciljeva ciljnih klijenata formiranjem takvih *web* oglasa koji će izreći samu srž i bit koja pruža vrijednost potrošačima u turizmu. Naglasak je na pamtljivim naslovima, zanimljivome sadržaju, pozitivnim povratnim informacijama od strane aspiracijske grupe popraćene fotografijama koje oni sami stavljaju na razne društvene mreže i slično. Ključni čimbenik uspjeha je stvoriti ekonomiju doživljaja pomoću efikasnih alata i lako dostupnih informacija. Internet je omogućio turoperatorima da, osim klasičnih informacija o lokaciji i smještaju, ponude inovativne, kreativne i zanimljive oglase te tako grade prepoznatljivost i zadovolje potrebe potrošača za turističkom uslugama.“<sup>135</sup>

„Pojavom Interneta došlo je do snažnih promjena u turizmu, i to:

---

<sup>134</sup> VUKMAN, M. & DRPIĆ, K., Utjecaj internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije, *Praktični menadžment*, 2014., Vol. 5, No. 1, pp. 143-144

<sup>135</sup> ČOLIĆ, M., Novi mediji kao kreatori hrvatskog turističkog imidža, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, p. 6

- potaknuto je nestajanje posrednika;
- nastaju novi posrednici na Internetu, a tradicionalni posrednici moraju mijenjati uloge;
- omogućen je izravan pristup krajnjim korisnicima, odnosno potrošačima;
- osigurano je trenutno odašiljanje pouzdanih informacija;
- omogućen je prikaz stanja poslovanja u stvarnom vremenu;
- smanjeni su organizacijski i distribucijski troškovi;
- povećana je praktičnost i fleksibilnost.<sup>136</sup>

U prilog navedenim promjenama koje dovode do sve veće upotrebe Interneta kao relevantnog izvora podataka ide i istraživanje o važnosti izvora informacija i odredišta prilikom odabira putovanja gdje su informacije dobivene putem Interneta zauzele prvo mjesto s ocjenom 4,52. (Tablica 3)<sup>137</sup>

„Primjena Interneta u turizmu pruža mogućnost da se turističke agencije orijentiraju i na online prodaju. U tom kontekstu, one pružaju individualne usluge i specijalne sadržaje, što posredno dovodi i do povećanja tradicionalne kupovine tj. porasta broja osobnih odlazaka klijenata u agenciju. S druge strane, Internet utječe na smanjenje uloge posredovanja koju imaju agencije. Međutim, agencije će i dalje zadržati dominantnu ulogu na inozemnom i domaćem turističkom tržištu, jer će se kupci i dalje oslanjati na njihove profesionalne usluge informiranja, planiranja putovanja i bukiranja. To je zbog toga što će doći do smanjenja neizvjesnosti online prodaje i povećanja nivoa povjerenja korisnika u određenu turističku agenciju.“<sup>138</sup>

**Tablica 3** Važnost izvora informacija prilikom odabira putovanja<sup>139</sup>

<b>Element</b>	<b>Nimalo važno (1)</b>	<b>Nije važno (2)</b>	<b>Ni važno niti</b>	<b>Važno (4)</b>	<b>Izrazito važno (5)</b>	<b>Aritmetička sredina ocjena</b>
----------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	------------------	---------------------------	-----------------------------------

<sup>136</sup> ZEKANOVIĆ-KORONA, LJ. & KLARIN, T. (2012), Informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja, *Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, Vol. 18, No. 2, p. 64

<sup>137</sup> MIKULIĆ, J. & VLAJIĆ, V., Analiza navika mladih Hrvata u međunarodnim turističkim putovanjima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2013., Vol. 11, No. 2, p. 65

<sup>138</sup> BORISALJEVIĆ, K. N., Uticaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu, *Doktorska dizertacija, Univerzitet u Beogradu*, 2016, p. 168

<sup>139</sup> BORISALJEVIĆ, K. N., Uticaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu, *Doktorska dizertacija, Univerzitet u Beogradu*, 2016.

			<b>nevažno (3)</b>			
Internet	1%	0%	5%	32%	62%	4,52
Obitelj, prijatelji	1%	1%	12%	40%	46%	4,29
Turističke agencije (poslovnice, brošure, internetske stranice)	11%	17%	30%	33%	9%	3,14
Novine, časopisi i ostali tiskani mediji	10%	15%	35%	32%	8%	3,12
Turistički vodiči (u tiskanom obliku, ne web-stranice)	12%	17%	39%	25%	6%	2,97
Turističke brošure turističkih zajednica i sl. organizacija	13%	18%	33%	32%	4%	2,96
TV ili radio	19%	5%	17%	22%	37%	2,95
Turistički sajmovi	34%	30%	24%	12%	1%	2,15
<b>Prosječno</b>	12,7%	14,8%	24,6%	29,3%	18,6%	3,26

Nove tehnologije omogućuju brži prijenos informacija te visoku umreženost putem brojnih platformi kojima utječu na dinamiku turističkih kretanja. Internet je na ovaj način omogućio turoperatorima da se brzo i efikasno šire na nova tržišta i da formiraju nove pakete koje će ponuditi korisnicima, posebno u području gastronomije, autohtonih proizvoda, zabavnog, avanturističkog i nautičkog sadržaja. Posrednici u turizmu trebali bi neprestano unaprjeđivati svoje znanje i vještine kako bi učvrstili svoj položaj na tržištu. Oni trebaju usavršavati svoje modele poslovanja da bi se razlikovali od svojih konkurenata. U skladu s navedenim, e-poslovanje i e-trening predstavljaju vezu između novih tržišnih prilika i kvalifikacije posrednika u turizmu. Istraživanje provedeno među turoperatorima pokazalo je da veliki broj turoperatora Internet shvaća kao priliku, a ne prijetnju. Kao primjer toga navodi se sve veći trend izrade komercijalizirane web stranice koja direktno komunicira s klijentom i putem angažmana turističkih agencija jamči sigurno putovanje. Dakle, prilikom korištenja Interneta i online usluga turističkih agencija nije došlo do kanibalizacije već je Internet imao pozivan utjecaj na prodaju i redukciju troškova. Ključ uspjeha turoperatora primjena je IT rješenja unutar organizacije kako bi se poboljšao odnos između posrednika i klijenta.<sup>140</sup>

„Kako bi se kvantificirao taj utjecaj, korišteni su rezultati anketnog istraživanja provedenog na uzorku turističkih agencija u Republici Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da turističke agencije

<sup>140</sup> TEMPERINI, V.; CARDINALI, S.; PALANGA, P. & BROGLIETTI, M., How e-learning in sales training can enhance the tour operator-travel agency relationship, ARETHUSE Scientific Journal of Economics and Business Management, 2015., Vol. 1, No. 2, p. 90



uviđaju važnost nove tehnologije i informatizacije vezano za poslovanje. Učinkovitost poslovanja turističkih posrednika temelji se na brznoj identifikaciji želja turista, u prilagodbi sadržaja i načina njihove ponude zahtjevima turista te u prilagodbi komunikacije. Za turiste vrlo značajnu ulogu ima dostupnost informacijama prilikom donošenja odluke o putovanju, pri čemu primjena IT-a ne samo da smanjuje nesigurnost i mogući rizik, već dodatno povećava kvalitetu putovanja.<sup>141</sup>

## 8.2. Back office sustavi

„Inovacije u tehnologiji osiguravaju skladištenje i analizu podataka te povezuju dijelove poduzeća koji prikupljaju podatke kroz kontakte s kupcima ili *front office* i druge dijelove poduzeća koje nazivamo *back office*. Odabir odgovarajuće tehnologije treba biti u skladu s potrebama poduzeća, u ovom slučaju turoperatora i turističkih agencija, u skladu s postojećim informacijskim sustavom, a sve u skladu s uvjetima na tržištu. Poslovni procesi moraju biti orijentirani prema klijentu, što najčešće zahtjeva usvajanje novih tehnoloških rješenja i sustava razmišljanja na svim razinama, od organizacijskih do upravljačkih.“<sup>142</sup>

„Pod pojmom *Back office* podrazumijeva se široka paleta različitih funkcija koje svaka kompanija, u ovom slučaju turoperator ili agencija, primjenjuje u svojoj praksi sukladno svojim potrebama. *Back office* je dio kompanije zadužen za njeno efikasno vođenje u skladu sa suvremenim uvjetima poslovanja. Kada se koristi u prodaji paket aranžmana onda ispunjava narudžbe klijenata i obavlja poslove vezane za želje kupaca. Turoperator i agencije koriste *back office* za učinkovitije vođenje poslova i razvoj novog turističkog proizvoda ili administracije koji se odvijaju “iza zatvorenih vrata”.“<sup>143</sup> Primjer dobre prakse primjene *Back office* sučelja je *Agencija.NET*, modularno softversko rješenje namijenjeno agencijama i turoperatorima koji olakšava i modernizira poslovanje. Tehničke karakteristike *back office* aplikacije omogućuju centraliziranu bazu podataka koja osigurava pristup podacima za operatera te za partnere i goste putem *front office* web stranica. *Back office* aplikacija, kako ističu iz *Agencije.NET*, sastoji se od 3 ključna modula: smještaj, transfer i izleti.

---

<sup>141</sup> MIHAJLOVIĆ, I., op. cit., p. 70

<sup>142</sup> VUČEMILOVIĆ, V., Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 2015., Vol. 2, No. 3/4., p. 121

<sup>143</sup> ANONYMUS, Back Office, *proz.com*, 2017., <raspoloživo na:

[http://www.proz.com/kudoz/english\\_to\\_croatian/business\\_commerce\\_general/3632876-back\\_office.html](http://www.proz.com/kudoz/english_to_croatian/business_commerce_general/3632876-back_office.html)>

„Opće karakteristike programa *Agencija.NET* su<sup>144</sup>:

- formiranje i ispis ponuda, računi za akontacije, računi za proviziju, *voucher*-i, obračuni;
- računi za smještaj, izlete, transfere;
- fiskalizacija računa;
- B2B i B2C način rada;
- mogućnost slanja najava i upita direktno iz programa na mail;
- automatizirano slanje prijave gostiju turističkoj zajednici i policijskoj upravi;
- formiranje cjenika za selektirane partnere (hotelijere, iznajmljivače i dr.);
- sigurnost podataka.

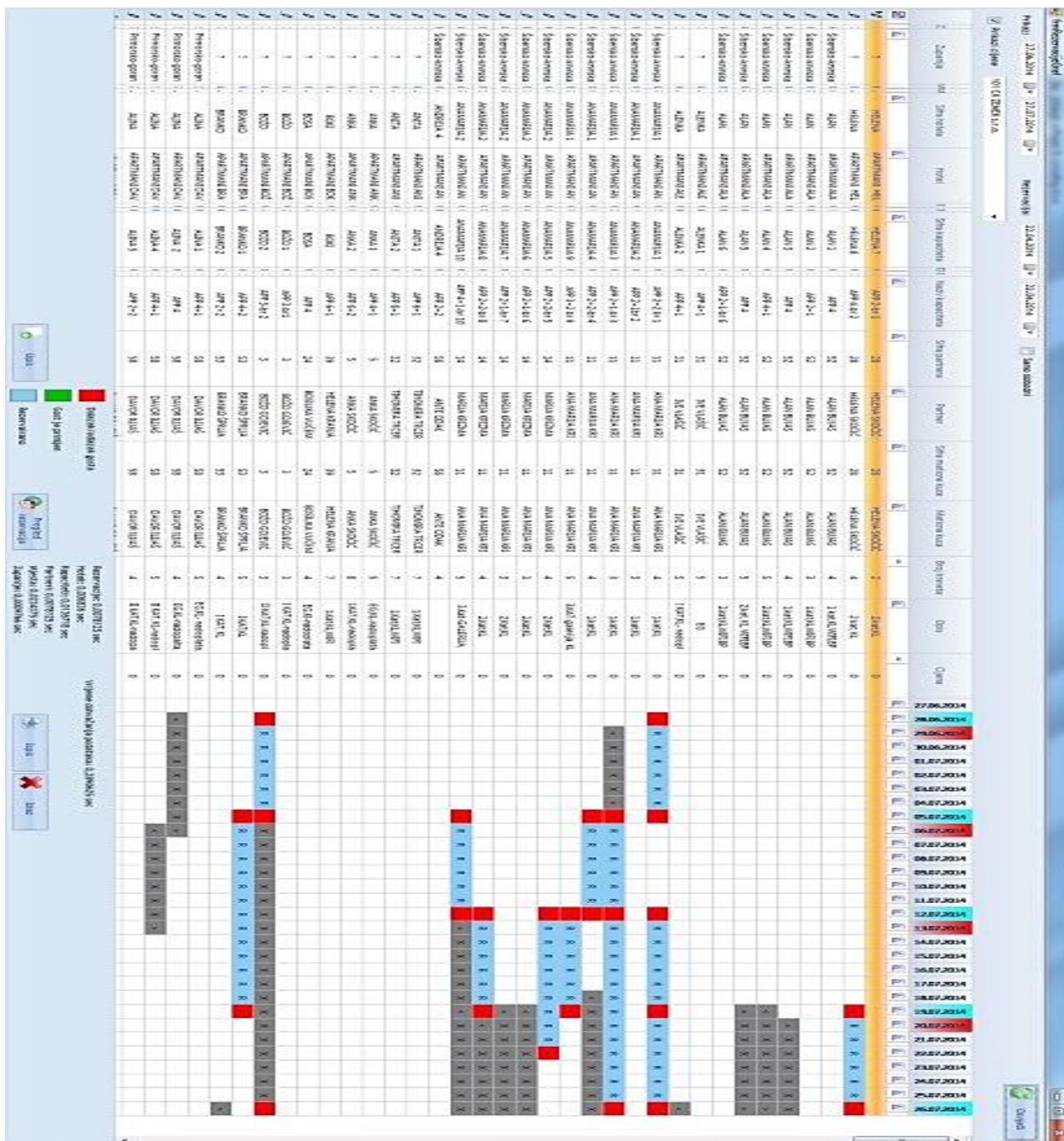
U skladu s navedenim modulima, navedene su neke od koristi svakog od njih za poslovanje turoperatora i agencija.

„Modul „Smještaj“ omogućuje:

- grafički i tablični pregled rezervacija i brojne mogućnosti filtriranja;
- mogućnost automatskog uvjetovanja cijene vremenom boravka i brojem osoba u kapacitetu;
- dodavanje brojnih dodatnih sadržaja smještajnim jedinicama;
- mogućnost prikaza smještajnih kapaciteta na web-u;
- primanje i automatski import upita u program preko definiranog formulara na web-u.“

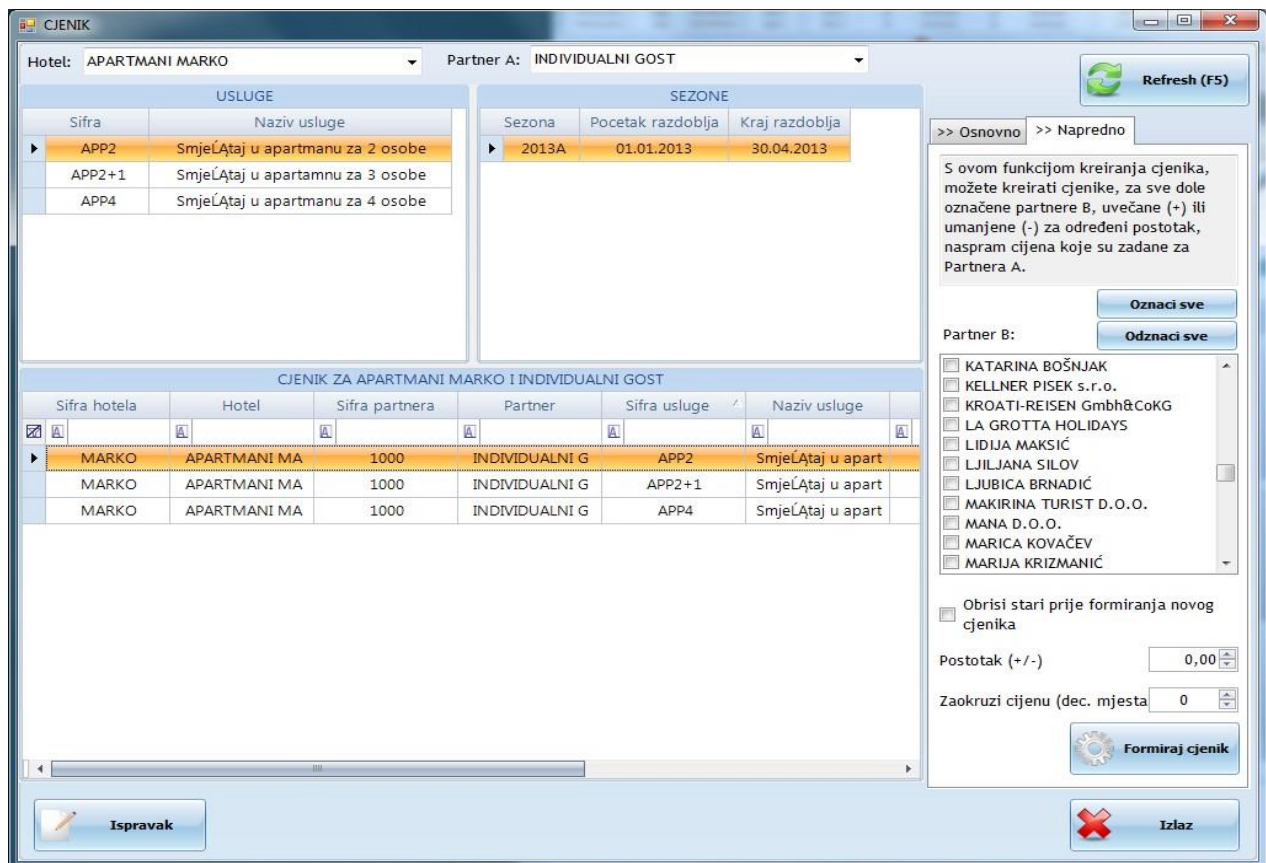
---

<sup>144</sup> ANONYMUS, Programsko rješenje za vođenje poslovanja turističkih agencija, *Agencija.NET*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net> >



Slika 11 Modul „Rezervacije“<sup>145</sup>

<sup>145</sup> Agencija.NET - desktop aplikacija, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net/index.php/agencija-net-desktop-aplikacija>>

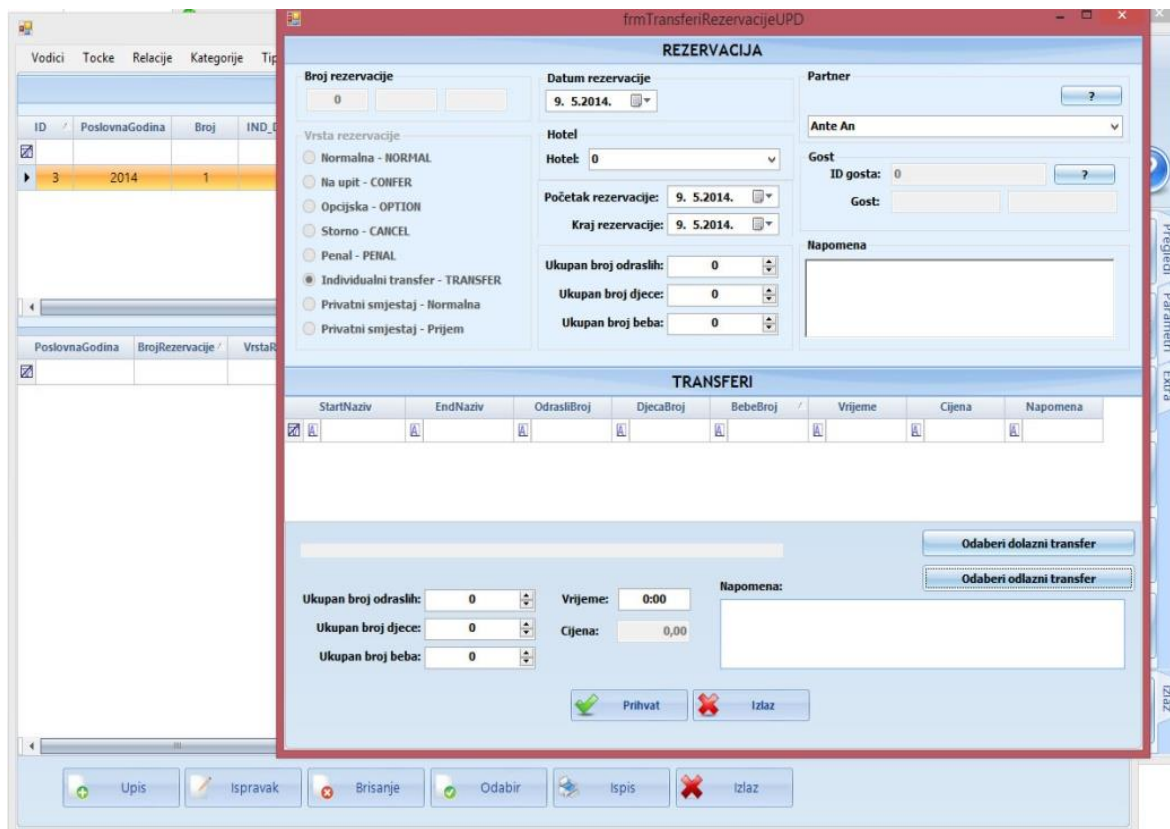


Slika 12 Modul „Cjenik“<sup>146</sup>

„Modul „Transfer“ omogućuje:

- definiranje vodiča, odredišnih točaka, relacija, kategorija i tipova cjenika;
- formiranje cjenika, mogućnost importiranja *excel* liste transfera;
- definiranje osnovnih parametara transfera;
- upis korisnika transfera, mogućnost pridruživanja transfera rezervaciji smještaja;
- ispis i slanje najave transfera za vozača.“

<sup>146</sup> Agencija.NET - desktop aplikacija, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net/index.php/agencija-net-desktop-aplikacija>>



Slika 13 Modul „Transfer“<sup>147</sup>

„Modul „Izleti“ omogućuje:

- definiranje naziva izleta, vodiča, predstavnika, pratitelja, vozila;
- formiranje osnovnih podataka o izletu i dodjeljivanje vodiča;
- upis podataka o gostu, vremenu i lokaciji kupnje;
- ispis najave za pratitelja i vozača;
- statistika i ispis prema izletima, predstavnicima, hotelima i datumima.“

<sup>147</sup> Agencija.NET - desktop aplikacija, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net/index.php/agencija-net-desktop-aplikacija>>



**PREGLED IZLETA**

ID	PoslovnaGodina	Broj	Naziv	Datum	VozilaID	Vozac	NazivVozila
159	2013	35	Krka + degustacija- Šibenik	02.07.2013. 07:00	26		Autobus 1
160	2013	36	Korčula&Wina Pelješca	02.07.2013. 08:50	15		KOMBI
161	2013	37	Split+Trogir - Šibenik	03.07.2013. 09:00	15		KOMBI
163	2013	39	Tura Korčula	14.06.2013. 11:43	16		autobus
164	2013	40	Medjugorje+Mostar -Korčul	07.07.2013. 07:30	26		Autobus 1

ID	VrijemeKupljenja	IzletID	GostID	Gost	HotelSifra	Hotel	PartnerSifra	Partner	PredstavnikID
2834	09:00:00	161	14877	1	Niko, Solaris Res	Niko, Solaris Res	RI	RAINBOW TOUR	6
2835	09:00:00	161	14878	2	Niko, Solaris Res	Niko, Solaris Res	RI	RAINBOW TOUR	6
2836	09:00:00	161	14879	3	Niko, Solaris Res	Niko, Solaris Res	RI	RAINBOW TOUR	6
2837	09:00:00	161	14880	4	Niko, Solaris Res	Niko, Solaris Res	RI	RAINBOW TOUR	6
2838	09:00:00	161	14881	5	Niko, Solaris Res	Niko, Solaris Res	RI	RAINBOW TOUR	6

Slika 14 Modul „Izleti“<sup>148</sup>

Uz pomoć *Back office* alata posrednici u turizmu mogu povećati konkurentnost na turističkom tržištu.

### 8.3. CRM sustavi

„CRM je upravljanje odnosima između poduzeća i njegovih klijenata, sa ciljem ostvarivanja maksimalne vrijednosti za tvrtku i njezine klijente. Razvijanje i održavanje zadovoljstva klijenata trebalo bi dovesti do dubljeg odnosa s klijentima, pri čemu se povećava njihova lojalnost čime poduzeće povećava svoje izgleda za privlačenje novih potencijalnih klijenata.“<sup>149</sup>

„Upravljanje odnosima s kupcima ili korisnicima jedna je od strategija koje se primjenjuju kako bi se povećala lojalnost postojećih kupaca kroz zadovoljenje njihovih potreba. U tu svrhu se

<sup>148</sup> Agencija.NET - desktop aplikacija, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net/index.php/agencija-net-desktop-aplikacija>>

<sup>149</sup> LENIČEK, T. & KARAIĆ, D., Mogućnosti upravljanja odnosima s klijentima u razvoju mikroregionalne turističke destinacije na primjeru projekta „Vallis Therme“, *Praktični menadžment*, 2010., Vol. 1, No. 1, p. 58

putem sofisticiranih tehnoloških rješenja objedinjuju svi podaci o kupcima na jednom mjestu, te se na temelju tih podataka rade analize sa ciljem boljeg zadovoljenja potreba kupaca.<sup>150</sup>

„Razumijevanje potreba kupaca pokreće značajne inovacije i predstavlja izazov razvoju novih turističkih proizvoda. Turističke agencije prebacuju svoj fokus s povećanja interne efikasnosti na korištenje vanjskih resursa gdje ključnu ulogu imaju preferencije klijenata na kojima se gradi konkurentna prednost. Turistički posrednici inovacijama nastoje prodati više putnih paket aranžmana sa svojim partnerima, gdje se kao ključni čimbenik uspjeha navode relevantne informacije dobivene od strane sadašnjih i potencijalnih klijenata.“<sup>151</sup> „Stjecanje znanja o potrebama kupaca integracijom eksplicitnog i implicitnog znanja unaprjeđuje konkurentsku prednost i tržišni nastup posrednika u turizmu.“<sup>152</sup>

„Posrednici u turizmu neprestano rade na inovacijama i novim poslovnim strategijama kako bi spoznali trendove u ponašanju klijenata, kao i različitost njihove potražnje. Turističke agencije koje žele implementirati inovativan način prodaje ili pružanja usluga i upravljanja odnosima s kupcima moraju napraviti tehnološke i strateške promjene.“<sup>153</sup>

„Osnovni princip CRM-a je da je jeftinije zadržati postojećeg kupca nego tražiti novog. Nisu svi kupci jednako isplativi i tako jednako poželjni. Glavni izazov CRM-a je identificirati profitabilne klijente i razviti strategije kako bi ih zadržali i učinili ih profitabilnijima. Taj isti strateški proces segmentacije treba identificirati segmente neprofitabilnih kupaca i pronaći načine kako da postanu isplativi (npr. povećanje prodaje ili niži troškovi usluga) ili, u krajnjem slučaju, eliminirati taj tržišni segment.“<sup>154</sup>

„CRM nije samo tehnologija, odnosno sustav koji je u funkciji uspostave i razvijanja odnosa s potrošačima. On je mnogo više, štoviše, u današnje vrijeme CRM predstavlja ključnu komponentu opstanka suvremenih poslovnih subjekata. Stoga je za suvremene poslovne

---

<sup>150</sup> VUČEMILOVIĆ, V., op. cit., p. 119

<sup>151</sup> EDWARD C. S. KU; CHUN-MING Y.; MING-YI H., Partner choice: adaptation of strategic collaboration between travel agencies, *Journal of hospitality & tourism research*, 2013, Vol. 37, No. 4, p. 2

<sup>152</sup> Ibid., p. 8

<sup>153</sup> Ibid., p. 5

<sup>154</sup> ROBERTS, M.L.; LIU, R.R.; HAZARD, K., Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2005., Vol. 12, No. 4, p. 318

subjekte izuzetno važno da spoznaju važnost CRM-a i da ga implementiraju u svoje poslovanje.<sup>155</sup>

Brojni su istraživači ispitivanjem osnovnih načela CRM otkrili da je Internet logičan nastavak CRM-a u e-CRM, kao što je vidljivo u Tablici 4.

Tablica 4 Tradicionalni marketing u odnosu na CRM<sup>156</sup>

Tradicionalni marketing	CRM
Fokus na jedinstvenu prodaju	Fokus na zadržavanje kupaca
Društveno-ekonomske grupe	Fuzija životnog stila, načina života i socio - demografskih podataka
Mediji	Telemarketing/Ciljane poruke
Naglasak na značajkama proizvoda	Naglasak na prednostima proizvoda
Niski fokus na kupce	Visoki fokus na kupce
Kvaliteta kao pitanje proizvodnje	Kvaliteta se tiče svih djelatnika
Jednosmjerna komunikacija	Kontinuirani dijalog s klijentom
Ograničeno opredjeljenje za korisnike	Visoka predanost kupcima
Fokus na nove kupce	Usredotočenost na dodatnu prodaju postojećim korisnicima

„Interaktivna *web* stranica je idealno mjesto za prikupljanje podataka o klijentima kao što su: životna dob, način života, socio-demografske karakteristike klijenata i slično. Sve navedeno zaokruženo je podacima generiranim kroz bihevioralne analize logičkih datoteka. Te datoteke omogućuju timu da istraži ono što klijenti i korisnici najviše "klikaju" pružajući niz informacija o potrebama, interesima i sklonostima kupaca. Michael Porter je postavio tri strategije za postizanje konkurentne prednosti koje se mogu postići putem CRM-a, a to su: vodstvo u troškovima, diferencijacija proizvoda i fokusiranje na kupce. Web stranica može ponuditi visok stupanj personalizacije putem poruka usmjerenih na pojedine korisnike prema njihovom profilu.“<sup>157</sup>

<sup>155</sup> DUKIĆ, B. & GALE, V., Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik*, 2015., Vol. 28, No. 2, p. 584

<sup>156</sup> ALFORD, P., e-CRM in the Travel Industry, *Bournemouth University Research*, 2001., p. 9

<sup>157</sup> Ibid., p. 66



Danas, e-CRM predstavlja odvojeni segment koji spaja marketing menadžment i informatiku tako što upravlja velikom bazom podataka putem tehnologije te filtrira i generira najvažnije informacije, odnosno traga za ponašanjem kupaca uzevši u obzir njegove otiske u virtualnom prostoru. To za posrednike znači da njihovi klijenti imaju virtualni identitet i, da bi zadovoljili njihove potrebe, trebaju otkriti točke dodira s kupcima koji su se iz poslovnica preselile u digitalni svijet poznat kao *zero moment of truth (ZMOT)*. Klijenti su postali odlučniji i svoj odabir temelje na online informacijama. Turoperatori i turističke agencije trebaju dobro obučiti svoje front osoblje za rad u digitalnom CRM sustavu kako bi ostvarili konkurentsku prednost u svom poslovanju.

„Primjer navedenog je poznati svjetski turoperator *Thomascook.com* kojemu je e-distribucija temeljno sredstvo putem kojeg evidentira podatke o kupcima kroz on-line prijave, prodaju i kroz podatke o "klikanju". Ovi podaci koriste se kako bi razvili personalizaciju kroz niz komunikacijskih kanala. Na službenoj stranici, korisnici se mogu registrirati za ažuriranje e-pošte i upita za niz informacija, uključujući kontakt podatke, datum rođenja, poželjne aktivnosti na odmoru i slično. Korisnik također ima mogućnost davanja broja mobitela za primanje SMS poruka. Uzevši u obzir opseg sadržaja koji SMS poruka pruža klijentu, diskutabilna je njezina korisnost i relevantnost. No, u svakom slučaju to je poveznica koja dovodi klijenta do *web* stranice.“<sup>158</sup>

„*Thomascook.com* je implementacijom e-CRM sustava poboljšao razine usluga koje nudi osoblje iz službe za korisnike. Naime, osoblje, putem e-CRM sustava, ima pristup profilima kupaca te tako ima mogućnost uvidjeti njihove prioritete te personalizirati postojeću ili ponuditi novu ponudu putovanja. Na temelju registracije klijenata, turoperator je „naoružan“ detaljnim informacijama na temelju kojih može ponuditi visoko personaliziranu uslugu. Primjerice, kupcu koji je putem web stranice izrazio interes za "Heli-skijanje", iako ono trenutno ne uključuje standardni paket aranžman za skijanje, može se ono ponuditi kao dodatak i tako generirati veći prihod uz istodobno zadovoljstvo klijenta.“<sup>159</sup>

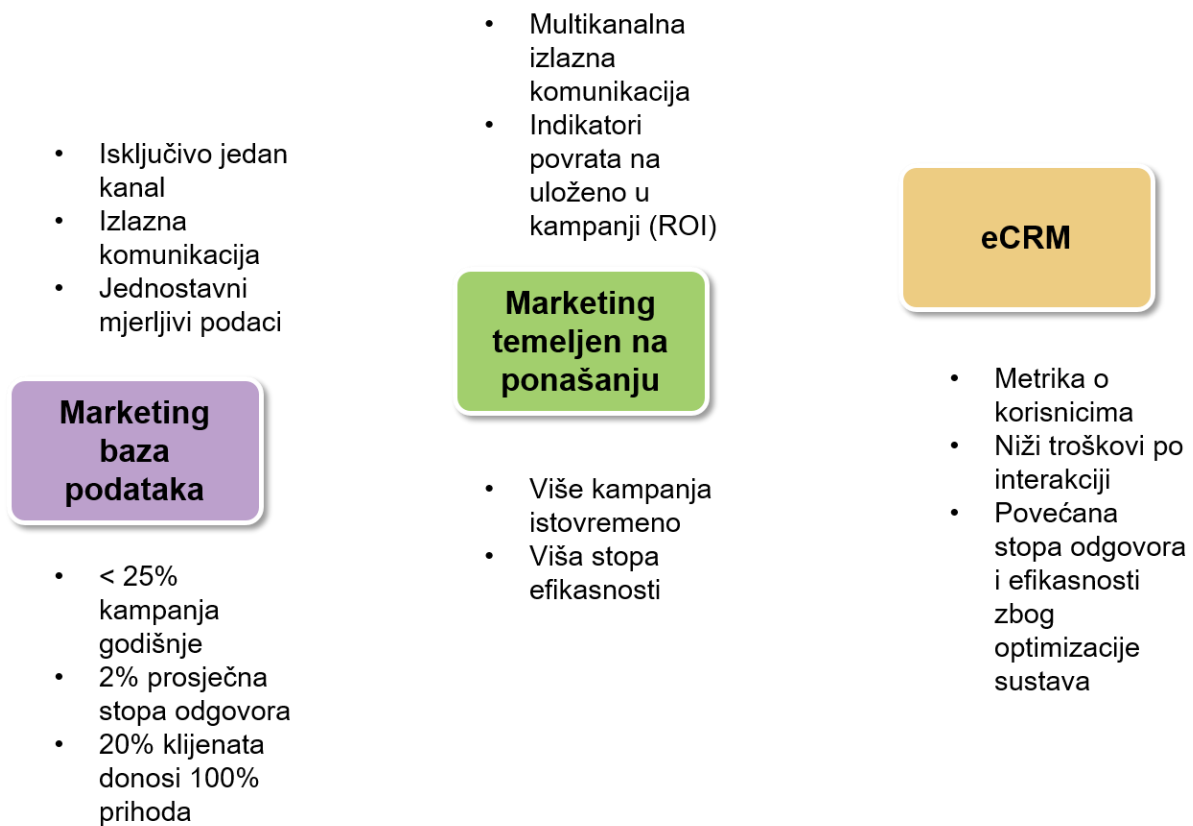
„Na temelju navedenog, brojni turoperatori navode da su glavni razlozi za korištenje CRM strategije u njihovom poslovanju poboljšanje razine zadovoljstva klijenata i istovremeno izgrađivanje njihove lojalnosti. S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju da je ljudski dodir ili ljudska interakcija neophodan faktor za stjecanje zadovoljstva kupaca i lojalnost u turizmu.

---

<sup>158</sup> Ibid., p. 67

<sup>159</sup> Ibid.

Prema tvrdnjama nekih od vodećih turoperatora, e-CRM sustav može biti funkcionalan samo ako je podržan od strane ljudskog faktora u postizanju zadovoljstva i lojalnosti klijenata.<sup>160</sup>



Slika 15 Razvojni proces e-CRM-a<sup>161</sup>

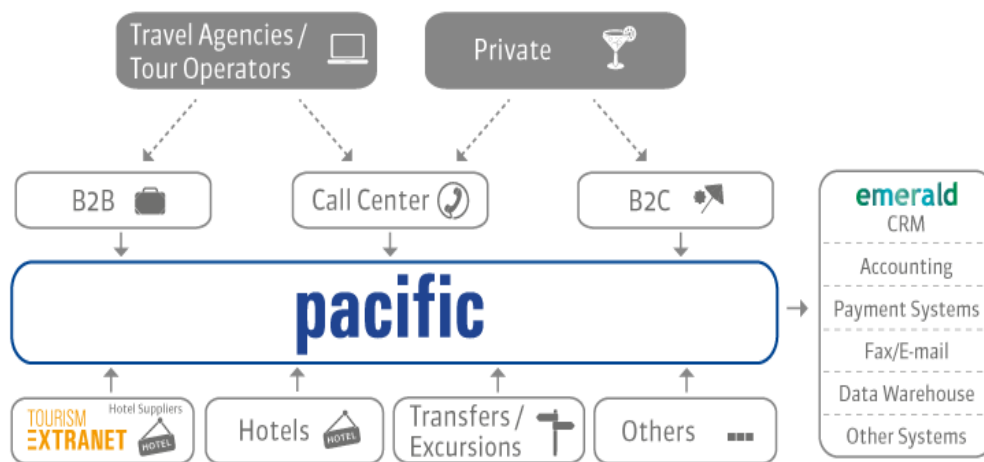
Thomas Cook je jasan primjer *brick and click* poslovnog modela koji generira značajne marketinške aktivnosti online i offline. Rezultat je sve veći broj komunikacijskih kanala i dodirnih točaka. Thomas Cook je uspješno optimizirao odnose sa svojim kupcima usvajanjem strategije usredotočenosti na klijente. To predstavlja evoluciju od marketinga jednostavnih baza podataka do implementacije e-CRM-a, kao što je prikazano na Slici 15. Eklatantan primjer e-CRM-a je nova verzija softvera *Pacifik* koji podržava i optimizira poslovne procese turoperatora, turističkih agencija i kompanija za destinacijski menadžment. Navedeni softver je personaliziran prema individualnim potrebama posrednika u turizmu s posebnim naglaskom na nove trendove. Jednostavan je za korištenje te automatizacijom olakšava proces pružanja usluga od strane osoblja. *Pacifik CRM softver* nudi potpunu funkcionalnost kako bi optimizirao

<sup>160</sup> LACEJ, A. & KALAJ, E., The Effect of Consumer Relationship Management on Satisfaction and Loyalty: A Focus on Albanian Tour Operator Business, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015., Vol. 6, No. 2, p. 637

<sup>161</sup> ALFORD, P., op. cit., p. 11

poslovne procese bilo kojeg turoperatora. To uključuje optimiziranje sljedećih opcija (Slika 16)<sup>162</sup>:

- optimizira vanjske usluge kao što su transferi, letovi, smještaj i rent a car;
- omogućuje bolje upravljanje prinosima;
- eliminira opciju prebukiranosti;
- koordinira rad vodiča, vozača i korištenje prijevoznih sredstava;
- podržava više jezika, valuta i implementira lokalne poreze;
- unosi podatke o rezervacijama iz izvora tržišnih partnera;
- isporučuje podatke o ponudi u standardnim formatima za tržišne partnere;
- ispostavlja račune, uključujući online plaćanje i kolektivno plaćanje za grupe;
- uspostavlja direktnu vezu s dobavljačima.



Slika 16 Pacifik CRM softver<sup>163</sup>

<sup>162</sup> KRETSCHMER, M., Pacific Incoming – Modular Software Solution Suite for Incoming Tour Operators, *ISO Travel Solutions*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.isogmbh.com/services/travelsoftware/tour-operator/incoming-tour-operator-software.html> >

<sup>163</sup> KRETSCHMER, M., Pacific Incoming – Modular Software Solution Suite for Incoming Tour Operators, *ISO Travel Solutions*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.isogmbh.com/services/travelsoftware/tour-operator/incoming-tour-operator-software.html> >

#### 8.4. Dinamičko pakiranje (*Dynamic Packaging*)

„U skladu s razvojem tehnologije i sve većim brojem dostupnih informacija, ljudi mogu isplanirati i kupiti svoj paket aranžman putem Interneta. Posrednici u turizmu počeli su koristiti nove tehnološke aplikacije koje kreiraju budućnost industrije putovanja.“<sup>164</sup>

„Dinamičko pakiranje (*Dynamic Packaging*) je jedan od najvažnijih inovativnih poslovnih modela za online putničke agencije. Prva je ovaj model koristila *Expedia*, dok je danas taj model implementiran od strane mnogih online putničkih agencija. Dinamičko pakiranje daje potrošačima mogućnost da dođu do više usluga pomoću jednog pretraživača. Dakle, potrošači mogu dobiti nižu cijenu od one koju bi dobili kupnjom svake komponente pojedinačno. U isto vrijeme dinamičko pakiranje smanjuje troškove distributerima unutar lanca vrijednosti.“<sup>165</sup>

„Za razliku od klasičnih paket aranžmana, čije su komponente statične, dinamički paket aranžmani su fleksibilni te se prilagođavaju zahtjevima potrošača i posrednika, tj. agencija u turizmu. Dinamičko pakiranje sintetizira sve putne pakete pod jednim skrivajući pojedinačne cijene turističkih agencija. Dakle, dinamički paket aranžman je dizajniran za zadovoljstvo obje strane, uslužnih tvrtki u turizmu i potrošača. Dinamičko pakiranje, u isto vrijeme, znači dinamičko određivanje cijena, jer omogućuje prilagodbe u cijenama temeljene prema uvjetima na tržištu određenima od strane ponude i potražnje.“<sup>166</sup>

„Pri provedbi dinamičkog pakiranja mogu biti podržane četiri osnovne strategije <sup>167</sup>: ekspanzija tržišta, prilagodba proizvoda i procesa, dodana vrijednost (nove informacije o proizvodima), te smanjenje troškova.

- **Ekspanzija tržišta**

Povećanje broja kupaca je posljedica globalnog pristupa uslugama online rezervacija i informacija u e-turizmu. Online putničke agencije i davatelji usluga općenito su iskoristili ovu priliku nuđenjem svojih usluga putem Interneta.

---

<sup>164</sup> REYHAN A. AYAZLAR, Dynamic Packaging Applications in Travel Agencies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014., Vol. 131, p. 326

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Ibid.

<sup>167</sup> CARDOSO, J. & LANGE, C., A Framework for Assessing Strategies and Technologies for Dynamic Packaging Applications in E-Tourism, *Information Technology & Tourism*, 2007., Vol. 9, No. 1, pp. 31-32

- **Prilagodba proizvoda i procesa**

Prilagodba turističkog proizvoda i usluge glavni je cilj dinamičkog pakiranja. To uključuje kreiranje paketa, kao i individualnih cijena, na osnovi preferencija kupaca uzimajući u obzir trenutne tržišne uvjete.

- **Dodana vrijednost**

Turizam i putovanje proizvodi su koji povjerenje dobivaju na temelju prethodnog iskustva i preporuke jer oni ne mogu biti ispitani prije kupnje. Iz tog razloga, od zaposlenika turističkih agencija se u pravilu očekuje da posjete razne lokacije, kako bi mogli opisati i preporučiti turističke proizvode, odnosno destinacije, svojim kupcima. Općenito, korištenje Interneta za komunikaciju s korisnicima podrazumijeva opasnost da komunikacija postane rizična iz socijalne perspektive jer se svodi na razmjenu digitalnih podataka. Međutim, ona nudi nove mogućnosti za informiranje kupca o različitim turističkim proizvodima pa je to troškovno učinkovitiji način komuniciranja. To može uključivati pružanje podataka u različitim digitalnim formatima, kao što su tekstualni opisi, fotografije i videozapisi. Nadalje, Internet tehnologija čini proces pretraživanja i rezervacija transparentnijim. Izgradnja zajednice putnika je još jedan pristup za dodavanje vrijednosti kroz pružanje informacija o turističkim proizvodima jer online zajednice omogućuju razmjenu iskustava između kupaca.

- **Smanjenje troškova**

Značajno smanjenje troškova je jedna od glavnih prednosti pružanja online usluga za rezervacije. Uštede nastaju smanjenjem transakcijskih troškova kao i zbog neograničene vremenske i geografske raspoloživosti sustava. Dinamičko pakiranje sadrži dvije važne strateške orijentacije: individualizaciju i prilagođavanje putnih paketa te maksimalno smanjenje troškova kroz potpuno automatiziran proces pakiranja aranžmana.

Najveća korist dinamičkog paketa aranžmana je sposobnost povećanja i proširenja ponude proizvoda jer potrošač može izabrati ono što želi zato što nije prisiljen birati između unaprijed definiranih paketa. Dinamičko pakiranje je danas cjenovno najučinkovitiji način za putne distributere za pakiranje, distribuciju i prodaju turističkih proizvoda.“

## 8.5. Vrste dinamičkih paket aranžmana

„Dinamički paket-aranžmani dijele se prema broju subjekata koju sudjeluju u njihovu kreiranju. To su<sup>168</sup>:

- **One-trader paket-aranžmani**

Za njih je karakteristično da putnik prilagođava sadržaj putovanja svojim potrebama slobodno odabirući pojedine usluge putovanja, pri čemu se odabrane i kombinirane usluge putovanja prodaju na način koji je tipičan za paket-aranžmane, kao cjelina, u okviru jednoga ugovora o organiziranju putovanja, po unaprijed utvrđenoj ukupnoj cijeni.

- **Multi-trader putni aranžmani**

Za njih je karakteristično da u organiziranju putovanja sudjeluje više subjekata, pri čemu se može raditi o *multi-trader* (potpomognutom) putnom aranžmanu. Kod *multi-trader* (potpomognutih) putnih aranžmana radi se o tome da jedan subjekt ciljano potiče nabavu usluga putovanja od strane drugog subjekta. To može biti na jedinstvenom prodajnom mjestu putem povezanih online rezervacija na Internetu pa tako organizirano putovanje ne sadrži elemente tipične za paket-aranžmane.“

## 8.6. Kreiranje lojalnosti potrošača u turističkim agencijama putem kobrendinga

Posrednici u turizmu se odlučuju za kobrendiranje kako bi sinergijskim učinkom bili kompetentni u tržišnom natjecanju te tako ostvarili dugoročne rezultate od kojih treba istaknuti podizanje svijesti o brendu te stvaranje lojalnih klijenata na temelju percipirane vrijednosti u svijesti potrošača. To uključuje: distribuciju, zastupljenost u medijima, stvaranje novih izvora prihoda te podjelu troškova.

„Kobrending je sinergija dva ili više brenda u zasebnom obliku ili jedinstvenom proizvodu, odnosno korištenje različitih brendova u kombinaciji na tržištu povezanom komplementarnim proizvodima. Udruženi brendovi i dalje se moraju pojedinačno pojavljivati na tržištu.

---

<sup>168</sup> TOT, I., Paket-aranžman i potpomognuti putni aranžman, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 2015., Vol. 36, No. 1, pp. 497-498

Kobrending je udruživanje fizički dva ili više nezavisna proizvoda kao dovoljan uvjet razlikovanja sličnih načina udruživanja."<sup>169</sup>

„Kobrending posrednicima u turizmu sugerira da trebaju težiti tome da razviju diferencirane marketinške strategije, ovisno o ulaznom turističkom tržištu na kojeg ciljaju. Turizam po svojoj prirodi ima dugu povijest međukulturalnih promjena. Povećana međunarodna putovanja i želja posrednika u turizmu da se međunarodno proširi stvara okolnosti koje okupljaju pojedince i tvrtke iz različitih nacionalnih kultura u savezništvo, odnosno kobrending.“<sup>170</sup>

Na hrvatskom tržištu je zanimljiva kobrending strategija najveće hrvatske turističke agencije *Atlas* i *MasterCarda* kojom se stvaraju nove pogodnosti, kako za strane tako i za domaće turiste. Ovaj savez pruža poticaj turistima da se odluče za ljetovanje u Hrvatskoj putem navedenog posrednika, a ujedno stvara dugoročno lojalne klijente. Razvijena su dva oblika kartičnog kobrendinga<sup>171</sup>:

- **MultiPlusCard**

„*Atlas* turistička agencija je jedan od partnera uključenih u MultiPlusCard program nagrađivanja. Plaćajući MasterCard karticama Zagrebačke banke korisnici skupljaju bodove i bez provlačenja MPC kartice. Klijenti prikupljaju i koriste svoje bodove u poslovnica *Atlasa* tako da ih zamjene za putovanja. Sve što trebaju napraviti je uzeti svoje kupone te u *Atlas* poslovnici izabrati željeni aranžman i predati potpisane kupone agentu putovanja, nakon čega će iznos putovanja biti umanjen za vrijednost nagradnih kupona.“<sup>172</sup>

- **MasterCard - Priceless Cities Away**

„Kad putuju, turisti se žele vratiti kući s „dobrim pričama“ i nezaboravnim uspomnama. MasterCard to omogućuje putem globalne platforme *Priceless Cities* koja je nedavno lansirana i u Hrvatskoj. *Priceless Cities* daje avanturistima priliku da u gradovima diljem svijeta uživaju u *shopping* i gastronomskim pogodnostima, najboljim događajima i sportskim manifestacijama, kvalitetnim hotelima i povlasticama koje će njihovo putovanje učiniti posebnim. Primjerice, u

---

<sup>169</sup> JURLINA, M.; KRAJNOVIĆ, A.; PEŠA, T., Savez maraka – kobrending kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu, *Oeconomica Jadertina*, 2012., Vol. 2, No. 2, p. 86

<sup>170</sup> CROTTS, J.; BUHALIS, D.; MARCH, R., Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management, The Haworth Press, Inc., 2000., Vol. 1, No. 1, pp. 7-8

<sup>171</sup> ATLAS D.D., Co-branding suradnja, 2017., <raspoloživo na: <https://www.atlas.hr/o-nama/co-branding-suradnja>>

<sup>172</sup> Ibid.

Londonu korisnici *MasterCard* kartica imaju priliku doživjeti nezaboravno iskustvo kupovine u svjetski poznatom trgovačkom centru *Harrods* – i to s osobnim asistentom.

Prednost navedene platforme iskoristila je i *Atlas* agencija te putem kobrending aktivnosti u svoje paket aranžmane uključila i posebne pogodnosti plaćanjem *MasterCard* karticom. Primjerice, u jednoj od svojih ponuda koja uključuje posjete pariškim galerijama, kako navode na svojim službenim stranicama, *MasterCard Priceless Paris* omogućuje izniman doživljaj sljedećih pogodnostima:

- 20% uštede;
- vodič umjetnik;
- besplatna čaša šampanjca;
- mogućnost kupnje radova.<sup>173</sup>

Iz navedenog se uočava da je kobrending jedan od suvremenih modela poslovanja turističke agencije *Altas d.d.* koja se udružuje s partnerima i razvija različite kreativne modele *win-win* suradnje te ostvaruje lojalnost postojećih, a istovremeno privlači nove klijente.

---

<sup>173</sup> Ibid.



## 9. ZNAČAJ TURISTIČKIH AGENCIJA I TUROPERATORA ZA RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

„Suvremeni turistički proizvod Republike Hrvatske prilagođava se potrebama novih turista i podrazumijeva ne samo partnersku ulogu turista već individualizaciju i personalizaciju doživljaja. Navedeno ukazuje na činjenicu da je ekspanzija putovanja u odredišta standardne turističke ponude dosegla svoj vrhunac te da Republika Hrvatska treba promovirati turistički doživljaj na temelju autentičnosti u odnosu na konkurentne destinacije.“<sup>174</sup>

### 9.1. Statistički podaci, hrvatski turistički proizvod i konkurentnost hrvatskog turizma

Hrvatski turizam, prema službenim podacima Ministarstva turizma, u 2016. godini bilježi rekordan rezultat. Prema istraživanju *Svjetskog gospodarskog foruma (WEF)* koji objavljuje statističke podatke o putovanjima i turističku konkurentnost među 136 zemalja, Hrvatska je na 32. mjestu po konkurentnosti u turizmu (Slika 17). Plasman je dobar, no prostora za napredak ima.<sup>175</sup>



Slika 17 Poredak država po konkurentnosti turizma<sup>176</sup>

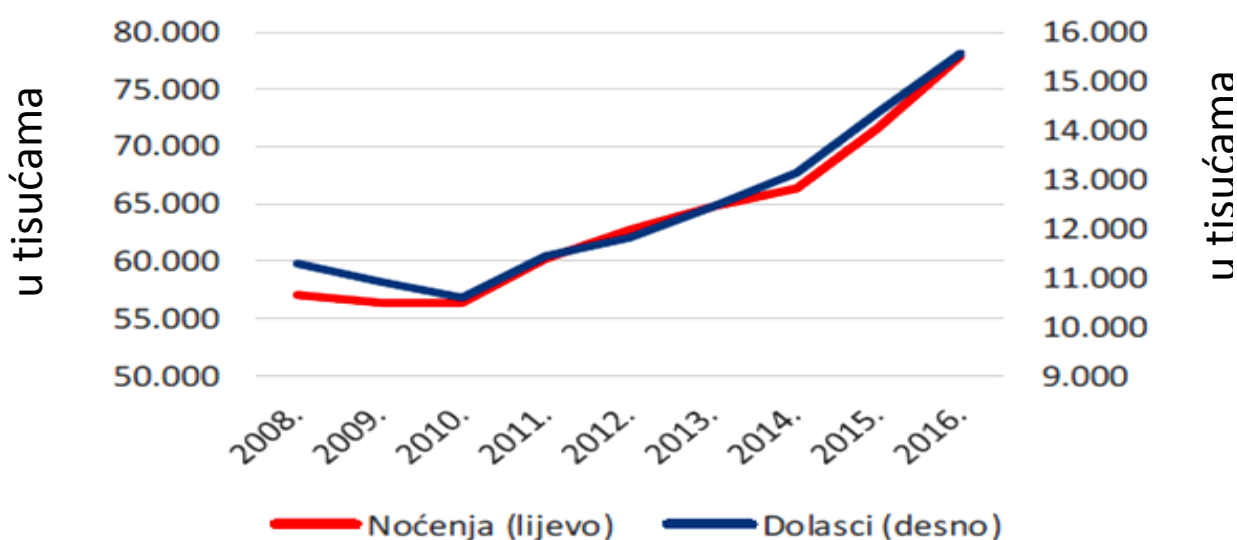
<sup>174</sup> VITASOVIĆ, A., op. cit., pp. 116-117

<sup>175</sup> DOBROTA, A., Kakve nam trendove u obiteljskom smještaju donosi 2017.?, Apartmanija.hr, 2017., <raspoloživo na: <http://www.apartmanija.hr/zajednica/ideje/kakve-nam-trendove-u-obicajskom-smjestaju-donosi-2017>>

<sup>176</sup> Ibid.

„Turističke tvrtke, od velikih hotelijerskih sustava i kampova do malih i obiteljskih hotela, od putničkih agencija do turoperatora, kao i obiteljski smještaj i brojni drugi koji su izravno i neizravno povezani s turističkim kretanjima u 2016. zabilježili su porast prometa i prihoda za više od 30% u odnosu na prethodnu godinu. Nastavak pozitivnih trendova očekuje se i u 2017. godini.“<sup>177</sup>

„Prema objavljenim podacima *Državnog zavoda za statistiku (DZS)*, u prosincu 2016. godine ostvareno je 24,8% više turističkih dolazaka i 25,4% više turističkih noćenja. Sveukupno, u 2016. godini zabilježeno je 15,6 milijuna turističkih dolazaka i ostvareno je više od 78 milijuna turističkih noćenja, što predstavlja rast noćenja od 8,7% u odnosu na 2015. godinu (Slika 18). Najveći udio u noćenjima cijele godine i dalje imaju srpanj i kolovoz koji zajedno čine oko 60% noćenja cijele 2016. godine. Taj visoki postotak pokazuje koliko je hrvatski turizam sezonskoga karaktera.“<sup>178</sup>



Slika 18 Turistički dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj<sup>179</sup>

„Rješenje problema sezonalnosti temelji se na sinergijskom povezivanju ekonomije doživljaja na temelju autentičnosti, komunikacijskih atributa uz ekonomski racionalan vrijednosni lanac turističke ponude, koji između ostalog uključuje i posrednike u turizmu.“<sup>180</sup> Također, treba

<sup>177</sup> MIŠČANČUK, T., Poslije rekordne 2016. turizam u 2017. očekuje nove rekorde, Ministarstvo turizma, 2016., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=37937>>

<sup>178</sup> HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA, Turizam u 2016. godini, Zagreb, 2017. p. 4, <raspoloživo na: <http://www.hgk.hr/turizam-u-2016>>

<sup>179</sup> Ibid. p. 3, <raspoloživo na: <http://www.hgk.hr/turizam-u-2016>>

<sup>180</sup> VITASOVIĆ, A., op. cit. p. 149.

istaknuti kako su sigurnosni uvjeti u Hrvatskoj povoljniji u odnosu na druge mediteranske zemalja te je turistički promet djelomično preorijentiran s tih tržišta na hrvatsko.

„Sa ciljem razvoja konkurentnosti ističe se nova promotivna kampanja Hrvatske turističke zajednice pod nazivom „Epic Week in Croatia“ koja se nadovezuje na uspješan projekt „Croatia Feeds“. Osnovni cilj kampanje je poticanje fanova na društvenim mrežama, odnosno potencijalnih turista da kreiraju svoj odmor iz snova kojeg mogu provesti upravo u Hrvatskoj. Hrvatska se tako pozicionira kao turistička destinacija vrlo bogate i široke ponude, u kojoj svatko može pronaći nešto za sebe. Sudionike se poziva da kreiraju svoj idealan odmor na način da na posebno izrađenoj web stranici kampanje, od ponudene 101 aktivnosti, odaberu top sedam aktivnosti koje čine njihov odmor iz snova. Sudionici mogu birati lokacije, znamenitosti, gradove, ali i okuse koje žele doživjeti i okusiti tijekom svog posjeta Hrvatskoj.“<sup>181</sup>

„Prema podacima sustava *eVisitor*-a, Hrvatsku je tijekom Uskršnjih blagdana 2017. godine, u razdoblju od 14. do 17. travnja, posjetilo 117.300 tisuće turista, koji su ostvarili 400.000 noćenja, što su porasti od 68% odnosno 94% u odnosu na prošlogodišnje Uskršnje blagdane. Navedeni podaci pokazuju da Hrvatska ima što ponuditi i izvan glavnog ljetnog dijela turističke godine te da postaje sve prepoznatljivija i kao cjelogodišnja destinacija. To ide u prilog svim turističkim i ostalim pratećim djelatnostima koji pridonose povećanju konkurentnosti turizma i cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Najviše noćenja, tijekom Uskršnjih blagdana, ostvareno je u Istri, 134.000, te na Kvarneru, 70.000. Prema gradovima i mjestima, s najviše noćenja tijekom Uskršnjih blagdana, 44.000, ističe se Dubrovnik, kojega s 28.000 noćenja slijede Poreč te Rovinj s 26.000. Najviše noćenja su ostvarili strani turisti, i to iz Njemačke (90.000), Italije i Austrije (41.000), Francuske (16.000) i Slovenije (15.000), dok su domaći turisti ostvarili 46.000 noćenja.“<sup>182</sup>

## 9.2. Udruga hrvatskih putničkih agencija

„UFTAA (*United Federation of Travel Agents' Associations*) je utemeljena 22. studenog 1966. zbog potrebe udruživanja putničkih agencija i turoperatora u jedinstvenu organizaciju na

---

<sup>181</sup>MINISTARSTVO TURIZMA, Nova promotivna kampanja Hrvatske turističke zajednice - „Epic Week“, 2017., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=39320>>

<sup>182</sup>MINISTARSTVO TURIZMA, Tijekom Uskrsa i produženog vikenda ostvareno 400 tisuća turističkih noćenja, 2017., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=39320>>

međunarodnoj razini. *UFTAA* zastupa interese putničkih agencija i turoperatora pred drugim organizacijama, kao što su *IATA* (*International Air Transport Association*), *IH&RA* (*International Hotel and Restaurant Association*), *IUR* (*International Union of Railways*), *IRU* (*International Road Union*) i dr. *UFTAA* djeluje na principu neprofitnog međunarodnog saveza koji je podijeljen na 10 regija s više od 80 nacionalnih saveza. *UHPA* (Udruga hrvatskih putničkih agencija) se nalazi u *UFTAA* regiji.<sup>183</sup>

„*UHPA* je dragovoljna nacionalna strukovna udruga hrvatskih putničkih agencija, registrirana i kao udruga poslodavaca. Redovne članice čine putničke agencije, pored udovoljavanja svim kriterijima za poslovanje agencija propisanih Zakonom o pružanju usluga u turizmu, ispunjavaju i dodatne uvjete za članstvo u *UHPA*-i. Zajedno s pridruženim članicama (vodećim hotelskim poduzećima, nacionalnom zrakoplovnom tvrtkom, rent-a-car tvrtkama, izdavačima bankovnih i kreditnih kartica, turističkim zajednicama i drugima), članice realiziraju većinu organiziranog prometa u Republici Hrvatskoj. Osnovana je 1992. godine i od tada aktivno zastupa strukovne interese svojih članova. Danas je po svojoj organiziranosti, kontinuitetu i opsegu djelovanja vodeća strukovna udruga u turizmu u Republici Hrvatskoj.“<sup>184</sup>

„*UHPA* je vrlo aktivna i u regionalnoj suradnji s udrugama turističkih agencija i turoperatora u Sloveniji, Srbiji, Crnoj Gori i Makedoniji. U projektima koje financira Europska komisija, *UHPA* je posljednjih nekoliko godina surađivala s različitim strukovnim i drugim udrugama u Velikoj Britaniji, Nizozemskoj, Njemačkoj, Poljskoj, Grčkoj, Latviji, Bugarskoj, Italiji, Belgiji i Crnoj Gori. *UHPA* također surađuje s najsnažnijim europskim i izvaneuropskim udrugama turističkih agencija kao što su *DRV*, *ANVR*, *AEDAVE*, *SRF*, *ASTA* i *JATA*.“<sup>185</sup>

„*UHPA*, prije svega, zastupa interese svojih članova i surađuje s Ministarstvom turizma Republike Hrvatske i Hrvatskom turističkom zajednicom na različitim projektima sa ciljem većeg broja organiziranih dolazaka i noćenja u pred i posezoni. U skladu s time, fokusirala se na razvoj ponude za tržište posebnih interesa. Posebno se velika pozornost u tim projektima posvećuje pitanjima održivog poslovanja i unapređenja kvalitete poslovanja turističkih agencija kroz uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008.“<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> TEPEŠ, T., Elektronički sustavi za distribuciju putničkoga kapaciteta u zrakoplovnoj kompaniji, magistarski rad, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu, 2008., p. 21

<sup>184</sup> *UHPA*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/o-nama/o-uhpa-i> >

<sup>185</sup> *Ibid.*

<sup>186</sup> *Ibid.*

„UHPA je svjesna činjenice da je ljudski potencijal ambasador turizma te u suradnji sa Sindikatom turizma i ugostiteljima Hrvatske brine o uvjetima rada agencija kao i o cjeloživotnom obrazovanju njenih zaposlenika u klasičnom i virtualnom okruženju. Time pokazuju da su svjesni činjenice da je stručni i kvalificirani kadar osnova kvalitete poslovanja svake turističke agencije i turoperatora.“<sup>187</sup>

### **9.3. Vodeći turooperatori i turističke agencije u Republici Hrvatskoj**

Upravo u predsezoni i posezoni dolazi do izražaja važnost turističkih agencija i turoperatora pri kreiranju specijaliziranih turističkih proizvoda. Opće je poznato da ljudi imaju prirodan nagon za putovanjem, istraživanjima, otkrivanju novoga i neistraženoga. U skladu s time, turisti nastoje realizirati putovanja i bez postojanja posrednika. No postavlja se pitanje koliko ta putovanja mogu biti učinkovita bez stručne pomoći pri organizaciji putovanja. Posrednici u turizmu su ti koji svojim djelovanjem nastoje zadovoljiti specifične potrebe heterogene turističke potražnje. Njihova uloga ključna je u popularizaciji turističkog proizvoda i upravljanju cjelovitim doživljajem tijekom boravka. Na temelju podataka dobivenih iz projekta „*Croatia Feeds*“ posrednici u turizmu mogu prilagoditi specijalizirane paket aranžmane, ture i događanja preferencijama potencijalnih turista.

„Početak agencijskog poslovanja u Hrvatskoj datira iz 1923. godine te se Hrvatska nalazi među rijetkim zemljama u svijetu koje se može ponositi dugom tradicijom agencijskog poslovanja. Kontinuirano djelovanje agencija, kako navodi UHPA, govori o važnosti domaćeg agencijskog poslovanja i trudu djelatnika u turizmu koji dovodi do razvoja hrvatskog turizma.“<sup>188</sup>

U Hrvatskoj trenutno posluje oko 1.000 turističkih agencija, koje zapošljavaju oko 4.000 ljudi. „Hrvatske putničke agencije u Hrvatsku dovode svakog četvrtog turista, ali i svakog drugog gosta u hotele i apartotele, čime generiraju preko 2 milijarde eura u ukupnim turističkim prihodima države. Pružanjem usluga turističkih agencija i turoperatora u Europi bavi se preko 70.000 poduzeća koja ostvaruju preko 300 milijardi eura izravnih prihoda, a broj zaposlenih u ovoj djelatnosti, kako u Europi, tako i u SAD-u, kontinuirano raste. Ove činjenice ukazuju na

---

<sup>187</sup> Ibid.

<sup>188</sup> UHPA, 90 godina poslovanja turističkih agencija u Hrvatskoj, 2013., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/otnama/90-godina-poslovanja-turistickih-agencija-u-hrvatskoj/dobrodosli-> >

sposobnost prilagodbe turističkih agencija i turoperatora na turističkom tržištu. Naime, oni su iskoristili nove tehnologije za uspješan nastavak poslovanja.<sup>189</sup>

„Turističke agencije i turooperatori imaju moć formiranja potražnje jer se prilagođavaju motivima, željama i potrebama klijenata. Stoga se s razlogom turističke agencije i turooperatori ističu kao najvažniji pokretači suvremenog turizma. Ključni čimbenik uspjeha turističkih agencija i turoperatora je njihova moć u distribucijskom lancu turizma u situacijama kada je ponuda veća od potražnje, kao što je slučaj u predsezoni i posezoni. Osim toga, za turiste iz udaljenih zemalja kojima je destinacija nepoznata, turističke agencije i turooperatori nezaobilazni su kanal distribucije.“<sup>190</sup> FINA je, prema podacima iz obrađenih godišnjih financijskih izvještaja<sup>191</sup>, u 2015. godini, u odjeljku djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnosti objavila rezultate poslovanja za 2015. godinu. U Republici Hrvatskoj poslovalo je 1.696 poduzetnika. Od koji je 58% poslovalo je s dobiti, a 42% s gubitkom. U Tablici 5 se vidi da je kod njih 984 zabilježen porast dobiti za 1,3% u odnosu na 2014. godinu.

**Tablica 5 Osnovni financijski podaci poslovanja poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnosti povezane s njima<sup>192</sup>**

Opis	2014.	2015.	Indeks
Broj poduzetnika		1.696	-
Broj dobitaša	892	984	110,3
Broj gubitaša	638	712	111,6
Broj zaposlenih	5.131	5.312	103,5
Ukupni prihodi	4.377.928	4.749.488	108,5
Ukupni rashodi	4.430.641	4.803.316	108,4
Porez na dobit	28.674	36.116	126,0
Dobit razdoblja	161.534	163.620	101,3
Gubitak razdoblja	242.921	253.563	104,4
<b>Dobit razdoblja (+) ili gubitak razdoblja (-)</b>	<b>-81.387</b>	<b>-89.944</b>	<b>110,5</b>
Izvoz	1.805.196	1.908.587	105,7
Uvoz	146.726	173.321	118,1
Trgovinski saldo	1.658.470	1.735.266	104,6

<sup>189</sup> HRVATSKI SABOR (2013), Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju, *Odbor za turizam*, Zagreb, p. 1., <raspoloživo na: [www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2](http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2)>

<sup>190</sup> Ibid.

<sup>191</sup> FINA, 42% putničkih agencija i turoperatora u 2015. godini poslovalo s gubitkom, <raspoloživo na: <http://fina.hr/Default.aspx?art=12117&sec=1800>>

<sup>192</sup> FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2015. godinu

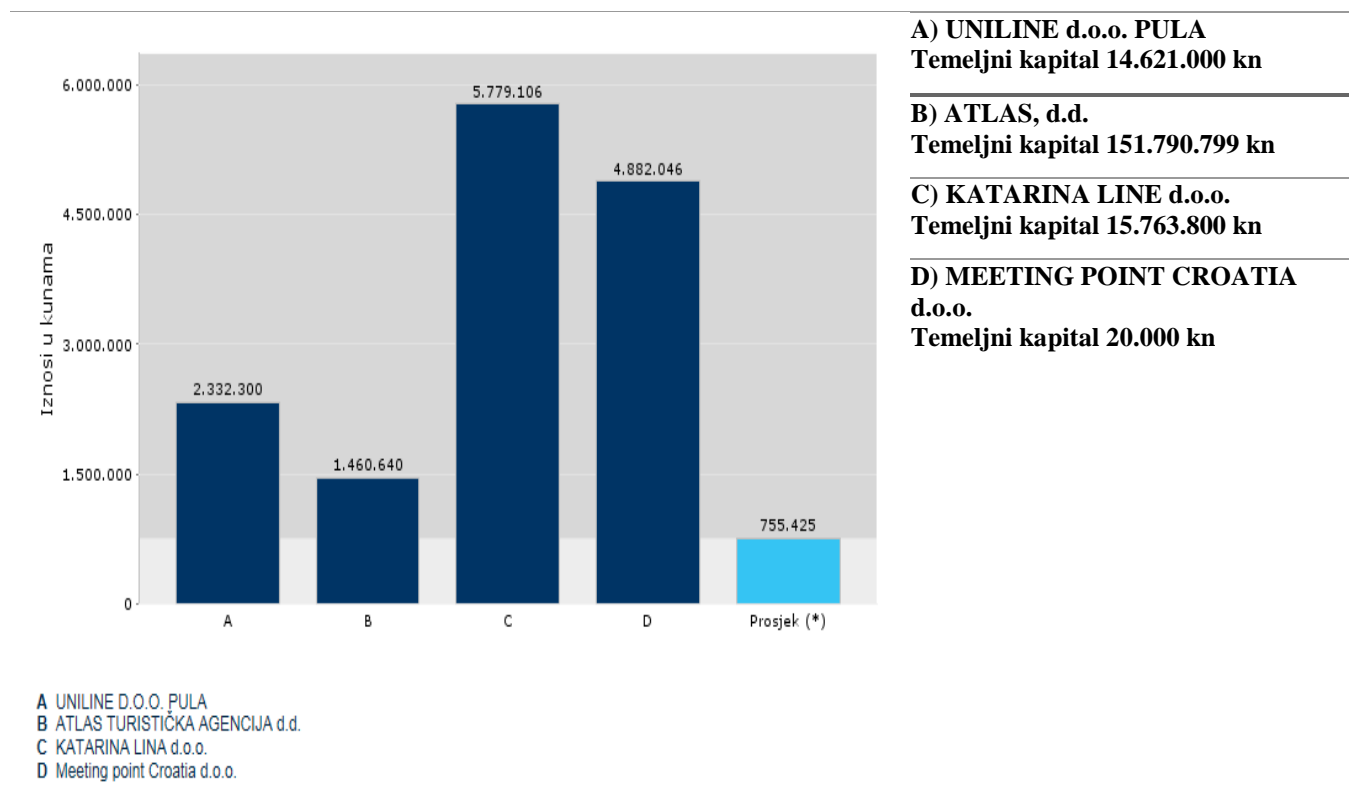
Ukupan prihod poduzetnika u posredništvu u turizmu ostvaren u 2015. godini iznosio je 4,7 milijardi kuna u odnosu na 4,4 milijarde iz 2014. godine, što označava porast od 8,5%. Prema podacima godišnjih financijskih izvještaja 2015. godine, najveći iznos ukupno ostvarenih prihoda bilježi djelatnost turističkih agencija, koji iznosi 4,1 milijardi kuna.

Tablica 6 prikazuje da je ukupno ostvareni prihod top 10 najboljih poduzetnika iz djelatnosti turističkih agencija iznosio 1,5 milijardi kuna. Najveći ostvareni ukupni prihod iskazalo je društvo *Uniline d.o.o.* Pula u iznosu od 319,5 milijuna kuna, što je 6,7% ukupno ostvarenog prihoda svih poduzetnika u odjeljku djelatnosti turističkih agencija.

Na drugom mjestu je *Atlas d.d.* s ostvarenim prihodom u iznosu od 298,0 milijuna kuna s tim da je na koncu 2015. godine iskazao neto gubitak nešto veći od 87,7 milijuna kuna.

Prema veličini ostvarene neto dobiti najuspješnije je društvo u privatnom vlasništvu, *Katarina line d.o.o.*, koje je ostvarilo 15,6 milijuna kuna neto dobiti.

Usporedbom četiri poduzetnika s najvećim ostvarenim prihodima u 2015. godini, prema pokazatelju produktivnosti, najbolje rezultate ostvarila su društva *Katarina line d.o.o.* i *Meeting point Croatia d.o.o.*, dok je društvo *Atlas d.d.* zabilježilo najmanju produktivnost mjerenu prihodom po zaposlenom, koja je gotovo dvostruko bolja od prosjeka na razini RH.



Slika 19 Usporedba 4 poduzetnika s najvećim ostvarenim prihodima u 2015. godini (Izvor: Fina.hr)

Tablica 6 Top 10 poduzetnika posrednika u turizmu rangirani prema ukupnom prihodu u 2015. godini<sup>193</sup>

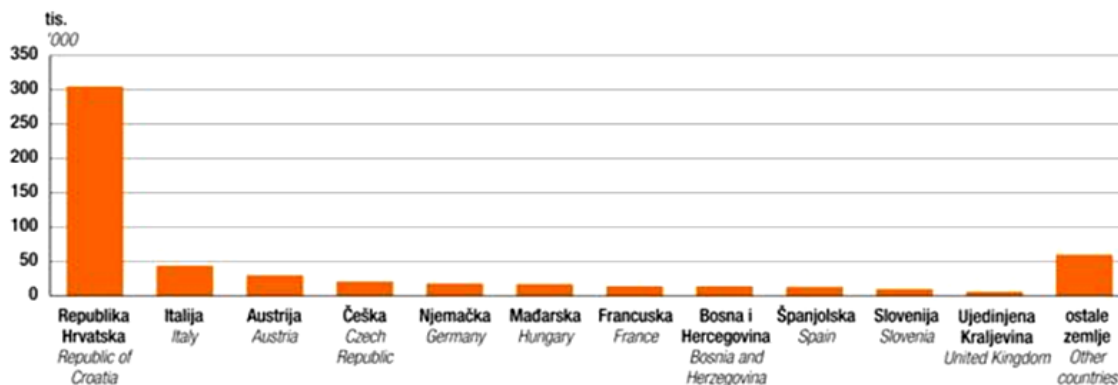
R. br.	OIB	Naziv	Mjesto	Broj zaposlenih	Ukupan prihod	Dobit razdoblja (+) ili gubitak razdoblja (-)
1.	74786390334	UNILINE d.o.o.	Pula	137	319.525	5.910
2.	02041978827	ATLAS d.d.	Dubrovnik	204	297.971	-86.753
3.	28922587775	KATARINA LINE d.o.o.	Opatija	35	190.710	15.609
4.	22997988697	MEETING POINT CROATIA d.o.o.	Rijeka	32	149.738	-2.866
5.	13785319050	KOMPAS d.o.o.	Poreč	60	142.404	-1.260
6.	25636115130	GULLIVER TRAVEL d.o.o.	Dubrovnik	103	113.044	5.844
7.	92104669091	KOMPAS ZAGREB d.d.	Zagreb	78	92.211	441
8.	91025164621	BAN TOURS d.o.o.	Zagreb	42	90.621	2.389
9.	86278653451	BALTIK d.o.o.	Samobor	18	65.922	7
10.	39672837472	SPEKTAR - PUTOVANJA d.o.o.	Zagreb	28	64.151	1.612
<b>Ukupno</b>				<b>737</b>	<b>1.526.297</b>	<b>-59.067</b>

„Prema podacima Državnog zavoda za statistiku putovanja za domaće posjetitelje i turiste te putovanja stranih turista u Republici Hrvatskoj u 2016. godini organiziralo je 1.049 hrvatskih putničkih agencija. U njihovoj organizaciji, broj domaćih posjetitelja na jednodnevnim putovanjima u Republici Hrvatskoj manji je za 3,5%, dok je broj domaćih posjetitelja u strane zemlje veći za 19,9%. Nadalje, statistički izvještaj pokazuje da je su u 2016. godini u organizaciji hrvatskih putničkih agencija u Republici Hrvatskoj putovala 304.552 domaća turista, što bilježi porast za 7,1% u odnosu na 2015. godinu (prošlogodišnji porast iznosio je 4%). Od domaćih turista koji su putovali u strane zemlje u organizaciji hrvatskih putničkih agencija, kako je prikazano na slici 20., najviše ih je putovalo u Italiju (17,9%) i Austriju

<sup>193</sup> FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2015. godinu

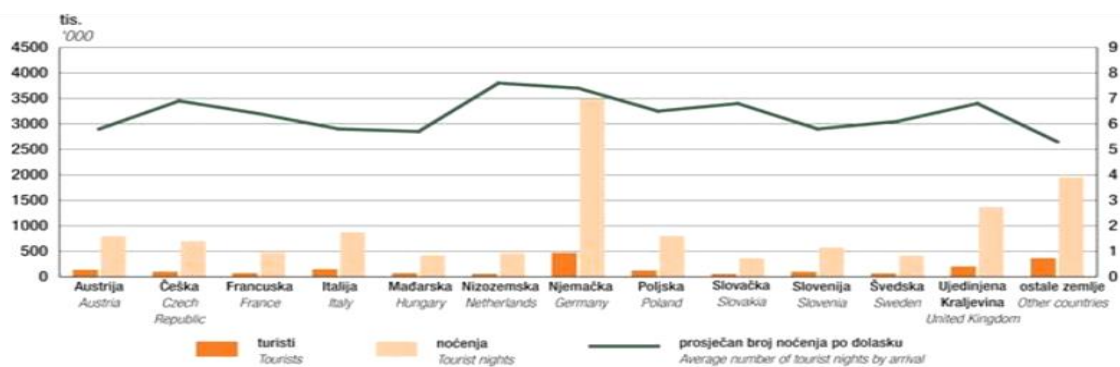


(12,1%). Zatim slijede putovanja u Češku (8,7%), Njemačku (7,2%), Mađarsku (6,8%), Francusku i Bosnu i Hercegovinu (u svaku po 5,6%), Španjolsku (5,3%), Sloveniju (3,9%) te u Ujedinjenu Kraljevinu (2,3%). U ostale zemlje putovalo je 25,4% domaćih turista.<sup>194</sup>



Slika 19 Domaći posjetitelji prema drugim zemljama u organizaciji hrvatskih putničkih agencija<sup>195</sup>

Slika 21 daje prikaz strukture noćenja stranih turista u Republici Hrvatskoj koji su došli u organizaciji hrvatskih putničkih agencija. „Najviše noćenja ostvarili su turisti iz Njemačke (27,4%). Zatim slijede noćenja turista iz Ujedinjene Kraljevine (10,8%), Italije (6,9%), Austrije i Poljske (iz svake po 6,3%), Češke (5,5%), Slovenije (4,6%), Francuske (3,7%) i Nizozemske (3,6%). Broj stranih turista, koji su u Hrvatsku došli u organizaciji hrvatskih putničkih agencija manji je za 0,4%, a broj noćenja manji je za 4,3% u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu u kojoj je porast noćenja iznosio 4%.“<sup>196</sup>



Slika 20 Strani turisti u Republici Hrvatskoj u organizaciji hrvatskih putničkih agencija prema zemlji prebivališta<sup>197</sup>

<sup>194</sup> DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, Putničke agencije u 2016., priopćenje broj 4.3.6., <raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-06_01_2016.htm)>

<sup>195</sup> DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, Putničke agencije u 2016., priopćenje broj 4.3.6., <raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-06_01_2016.htm)>

<sup>196</sup> DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, Putničke agencije u 2016., priopćenje broj 4.3.6., <raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-06_01_2016.htm)>

<sup>197</sup> DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, Putničke agencije u 2016., priopćenje broj 4.3.6., <raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-06_01_2016.htm)>

#### 9.4. Novi selektivni oblici turizma u Republici Hrvatskoj

„Turizam u Hrvatskoj obilježava geografska koncentracija na uski priobalni pojas, zatim nedovoljna iskorištenost kapaciteta smještaja kao i nedovoljno razvijena ponuda turističke usluge koja bi privukla turističke agencije i turooperatore koje "kupuju i prodaju" hrvatski turizam. Nedostatak se sastoji u tome što se turistički proizvod Hrvatske dugo godina temeljio na suncu i moru, a to se izražavalo kroz izrazitu sezonalnost potražnje. Današnji postmoderni turisti svoje potrebe i želje temelje na emocionalnim čimbenicima, a ne na racionalnim elementima. Turistima je bitno iskustvo u određenoj destinaciji, a upravo je to iskustvo turističkog proizvoda kreirano od strane pojedinih turoperatora. Može se reći da potrošači u turizmu diktiraju model razvoja turističkog proizvoda koji predstavlja doživljaj. Turooperatori trebaju prepoznati koje su to potrebe i potencijali i na temelju toga graditi svoju konkurentnost i tako zadovoljiti potrebe potrošača u turizmu.“<sup>198</sup>

„Ako je iskustvo turista autentično, a prodaja te ‘autentične’ kulture ne sukobljava se sa stavovima lokalnog stanovništva, obje će strane biti zadovoljne. Ukoliko turist osjeća svoju posjetu kao značajno iskustvo, takva je posjeta autentična, bez obzira koji su njeni stvarni temelji.“<sup>199</sup>

Konkretno Dalmacija kao regija posjeduje brojne komparativne prednosti posebno u segmentima nautike, aktivnog turizma te kulture. Ti segmenti, kako navode u Turističkoj zajednici Grada Zadra, se mogu razvijati na niše, a mogu se i uključiti novi oblici turizma kao što su *city-break* turizam, ciklo-turizam i zdravstveni turizam. Prema podacima o analizi cikloturizma samo je u Njemačkoj 20 milijuna cikloturista koji godišnje planiraju 2 milijuna cikloturističkih aranžmana, a čak 25% njemačkih turista su cikloturisti.<sup>200</sup> Turooperatori, kod kreiranja paket aranžmana, trebaju naglasiti navedene elemente identiteta Dalmacije kao regije kako bi postigli prepoznatljivost u svijesti potencijalnih turista.

„Za razliku od velikih egzotičnih destinacija za koje je poprilično jednostavno kreirati paket aranžmane, Hrvatska se ističe po autentičnosti dodira s lokalnim stanovništvom. Posrednici tu

---

<sup>198</sup> ŠERGO, Z. & AFLIĆ, S., op. cit., p. 94

<sup>199</sup> JELINČIĆ, A. D., Turizam vs. Identitet Globalizacija i tradicija, *Etnološka istraživanja*, 2006., Vol. 4, No. 11, p.169

<sup>200</sup> MARIČIĆ, D., Kadija: Imamo dovoljno atrakcija i sadržaja za europsku prepoznatljivost, *Zadarskilist.hr*, 2015., <raspoloživo na: <http://www.zadarskilist.hr/clanci/15032015/kadija-imamo-dovoljno-atrakcija-i-sadrzaja-za-europsku-prepoznatljivost>>.

činjenicu trebaju iskoristiti kao prednost i uobličiti u paket aranžman. Mihaela Kadija, direktorica Turističke zajednice Grada Zadra tvrdi kako je turizam u Hrvatskoj još uvijek nedovoljno razvijen u odnosu na velike destinacije. No, analizirajući brošure stranih turoperatora - specijalista u *tailor-made* putovanjima, koja se sastoje od više stotina programa, može se zaključiti da Hrvatska polako, ali sigurno ulazi u segment velikih.<sup>201</sup>

„Nove potrebe i preferencije potrošača u turizmu, razvoj tehnologije, globalizacija, vertikalna i horizontalna integracija, briga za okoliš, politička stabilnost različitih tržišta, integracija i brojni drugi čimbenici su u velikoj mjeri utjecali na poslovanje posrednika u turizmu. Sve navedeno dovelo je do razvoja novih trendova i nastanka novih tržišnih niša. Traže se novi oblici turizma koji zahtijevaju drugačiji pristup prilikom organiziranja putovanja i kreiranju novih turističkih proizvoda.“<sup>202</sup> „Hrvatska je zemlja u kojoj turizam predstavlja generator razvoja gospodarstva. Da bi turoperator i turističke agencije mogli pravilno pozicionirati ponudu na konkurentnom tržištu potrebno je pratiti suvremene trendove kako bi identificirali potražnju, tržišne prilike i ponudili specijalizirani proizvod određenom ciljnom tržištu.“<sup>203</sup> Na taj način specifičnim tržišnim nišama ili kroz određene kanale prodaje posrednici mogu ostvariti uspješno poslovanje.

„Iz Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA) ističu kako nova iskustva, gastronomija, priroda i ostali sekundarni motivi privlače oko 30% turista, a turistički stručnjaci u Hrvatskoj trebaju uložiti dodatne napore da navedeni motivi postanu primarni. Nadalje, iz UHPA-e navode kako neprestano raste broj putovanja vezanih za posebne interese (biciklizam, turizam treće životne dobi, ekološki, kulturni, event i dr.) te se u skladu s time mijenja paradigma putovanja. S 4S - *sand, sea, sun, sex* prelazi se na 6E - *escape, education, ecology, entertainment, excitement, experince* (bijeg, edukacija, ekologija, zabava, uzbuđenje, iskustvo), a najnovije, tzv. X, Y i Z generacije, potiču promjenu paradigme u 4M - *moderate growth, multidiversification, multitasking, mobile* (moderani rast, multidiverzifikacija, multitasking, mobilnost).“<sup>204</sup>

---

<sup>201</sup> Ibid.

<sup>202</sup> VUKOVIĆ, I., Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku, *Tourism and Hospitality Management*, 2006., Vol. 12, No. 1, p. 38

<sup>203</sup> Ibid., p. 44

<sup>204</sup> UHPA, Novi turistički trendovi i suvremeni turizam, *Poslovniturizam.hr*, 2013., <raspoloživo na: <http://www.poslovniturizam.com/brojke-trendovi/uropa-novi-turisticki-trendovi-i-suvremeni-turizam/1176/>>

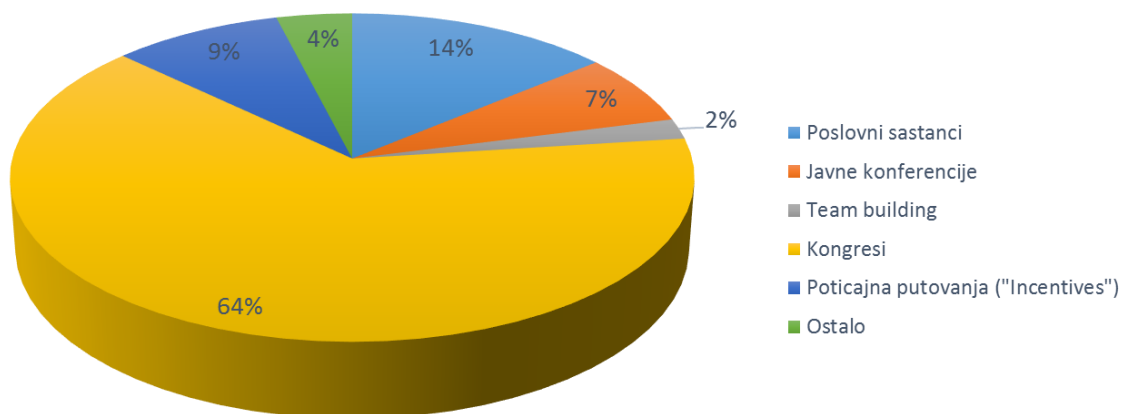
## 9.5. Strateški turistički proizvodi Republike Hrvatske

Prema *Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.*<sup>205</sup> istaknuti su proizvodi s izraženom perspektivom razvoja. To su:

- **Poslovni turizam**

Jedan od oblika specijalizacije turoperatora je poslovni, odnosno kongresni turizam koji, je u Republici Hrvatskoj u posljednje vrijeme postao od ključnog značenja za uspjeh i relevantnost turizma.

„Poslovni turizam je inovativan oblik turizma kojim Hrvatska može povećati konkurentnost na turističkom tržištu. Takav oblik turizma je izazvao zanimanje organizatora putovanja prilikom formiranja paket aranžmana, a uključuje putovanja popraćena poslovnim sastancima, konferencije, kongrese, izložbe i dr.“<sup>206</sup>



Slika 21 Struktura prihoda od održanih poslovnih skupova u Hrvatskoj u 2010. godini<sup>207</sup>

Iz Slike 22 vidi se da čak 64% ukupnih prihoda od održanih poslovnih skupova u Hrvatskoj u 2010. godini čini kongresni turizam koji je temelj razvoja poslovnog turizma u Hrvatskoj. S druge strane uočava se da na *team building* kao tržišnu nišu otpada svega 2% te bi ovo područje

<sup>205</sup> NN 55/2013

<sup>206</sup> GRAČAN, D. & RUDANČIĆ LUGARIĆ, A., Poslovni turizam – moderni oblik turizma za poboljšanje konkurentnosti hrvatskog turizma, *Ekonomika misao i praksa*, 2011., Vol. 6, No. 2, p. 579

<sup>207</sup> Ibid., p. 587

moglo pobuditi zanimanje organizatora putovanja za kreiranje moderne, korisne i zanimljive ponude s velikom perspektivom rasta.

„Hrvatski turoperator *Istra adventure* jedan je od posrednika koji prepoznao značenje ove niše u organiziranju putovanja. Na svojim službenim stranicama oni ističu kako je *team building* kombinacija programa kojom se želi postići povećanje produktivnosti, učinkovitosti i uspješnosti tvrtke i njenih zaposlenika. U skladu s navedenim, osmislili su dinamične, kreativne, interaktivne i zabavne programe prilagodljive specifičnim zahtjevima grupe.“<sup>208</sup>

„Republika Hrvatska, sa ciljem da održi konkurentnost u turizmu, nastoji unaprijediti svoj položaj na turističkom tržištu ulaganjem u poslovnu inteligenciju i intelektualni kapital kao i u infrastrukturu poslovnog turizma. Tu treba uzeti u obzir da su sudionici takvih kongresa ljudi veće platežne moći koji će potrošiti mnogo više od samog korištenja kongresne dvorane pojedinog hotela. Tako formiranje ovakvog paket aranžmana može doprinijeti bržem povratu ulaganja koji na početku razmatranja i ne izgleda toliko profitabilno. Dugoročno gledano Hrvatska može unaprijediti svoju konkurentnost na turističkom tržištu i razvijati se u smjeru destinacije poslovnog turizma koja stvara vrijednost turoperatorima i njihovim klijentima.“<sup>209</sup>

Drugi primjer uspješnog poslovanja u domeni poslovnog turizma je *Mediteran Adria d.o.o.*

„*MedAdria* je jedan od vodećih hrvatskih *incoming* turoperatora koji posebnu pažnju posvećuje poslovnim putovanjima u skladu sa željama klijenata uz optimizaciju troškova. Svojim klijentima pružaju poslovni odnos baziran na visokim standardima pružanja svih vrsta turističkih usluga u svim segmentima putovanja. To uključuje<sup>210</sup>:

- avio karte na redovnim i *low-cost* kompanijama;
- transfer do zračne luke i natrag;
- transfer u destinaciji;
- smještaj u hotelu;
- rezervacije autobusnih, brodskih i željezničkih karata;

---

<sup>208</sup> ISTRA ADVENTURE, Team building, 2017., <raspoloživo na: <http://istra-adventure.com/team-building>>.

<sup>209</sup> GRAČAN, D. & RUDANČIĆ LUGARIĆ, A., op. cit., p. 590

<sup>210</sup> MEDITERAN ADRIA D.O.O, Poslovna putovanja, 2017., <raspoloživo na: <http://www.medadria.com/poslovna-putovanja>>

- organizaciju putovanja na kongrese i sajmove u inozemstvo;
  - ulaznice za sajmove;
  - registracije za kongrese;
  - pred i postkongresne ture;
  - turističke programe za osobe u pratnji;
  - putno osiguranje;
  - organizacije kongresa, seminara *team building*-a u zemlji i inozemstvu;
  - dostupnost u svakom trenutku;
  - pogodnost ugovaranja posebnih cijena na temelju predviđenog prometa.“
- **Zdravstveni turizam**

„Riječ je o proizvodu koji na globalnoj razini raste po stopi između 15% i 20% godišnje. Zbog blizine velikih tržišta, prirodnih ljepota i povoljne klime, sigurnosti zemlje, duge tradicije, konkurentnih cijena i općenito dobre reputacije zdravstvenih usluga, Hrvatska ima komparativne prednosti za razvoj zdravstvenog turizma. Proizvodi zdravstvenog turizma danas posebno relevantni za Hrvatsku uključuju: wellness turizam, lječilišni turizam i medicinski turizam.“<sup>211</sup>

„Mnoge turističke agencije, u sklopu svoje ponude, nude osiguravanje smještaja turista prije i nakon estetskog zahvata ili oporavka. One su svojevrsni posrednici koji povezuju posjetitelje i klinike u kojima se obavljaju medicinski/estetski zahvati. Turističke agencije čine važan dio zdravstveno-turističke industrije za zdravstveni turizam, pošto omogućavaju pacijentima da sudjeluju u takvoj vrsti industrije. Primjer specijalizirane agencije samo za zdravstveni turizam u Hrvatskoj je *Croatia Medical Travel*, koja je osnovana sa ciljem promidžbe i ponude zdravstvenog turizma koji u današnje vrijeme preuzima sve značajniju ulogu u revitalizaciji psiho-fizičkih sposobnosti čovjeka. Ona djeluje u promicanju individualnog pristupa klijentu

---

<sup>211</sup> MINISTARSTVO TURIZMA, Ministar Cappelli na obilježavanju obljetnica u Specijalnoj bolnici za medicinsku rehabilitaciju, <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=36857>>

sa zadaćom ponude *All inclusive*, koja u zdravstvenom aspektu obuhvaća pomno odabranu mrežu vrhunskih zdravstvenih objekata: bolnica, klinika i poliklinika, međunarodno kvalificiranih liječnika i stručnjaka, njege i popratnih objekata wellnessa, sve do organizacije putovanja, raznih transfera i smještaja.<sup>212</sup>

- **Cikloturizam**

U *Akcijskom planu razvoja cikloturizma* daje se definicija ovog novog turističkog fenomena: „Cikloturizam i drugi oblici korištenja bicikala u turizmu spadaju u rastuće oblike turističkih aktivnosti. Procjenjuje se da će u europskim okvirima udio putovanja tijekom kojih je vožnja bicikala glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo porasti u narednih deset godina za više od 10%, a još je značajniji tržišni segment onih kojima je tijekom odmora vožnja biciklom važna dodatna aktivnost. Iz toga proizlazi da cikloturizam predstavlja jedan od turističkih proizvoda s najvećom perspektivom razvoja.“<sup>213</sup>

„U *Akcijskom planu razvoja cikloturizma* ističe se kako predstavnici turističkih agencija smatraju da bi glavni napor trebalo uložiti u razvoj turističkog proizvoda cikloturizma i pri tom se osloniti na postojeću prometnu, smještajnu, ugostiteljsku i servisnu infrastrukturu. Predstavnici turističkih agencija u skladu s time smatraju da bi, umjesto za investicije u cikloturističku infrastrukturu, za koju nema novaca, glavne napore trebalo uložiti, osim razvoja proizvoda, i u intenzivniju promidžbu i olakšanje djelovanja samih agencija. Značajnom preprekom za razvoj cikloturizma smatraju i pojedine zakonske propise koji ograničavaju promet bicikala po državnim cestama i tretmanu biciklista u slučaju prometnih nezgoda.“<sup>214</sup>

*Da Riva* je turistička agencija sa sjedištem u Opatiji koja svoj uspjeh temelji na širokom spektru ponude te navode da omogućuju profesionalnu, stručnu i brzu uslugu po mjeri svakog pojedinog klijenta. Istraživanjem tržišta uočili su važnu perspektivu razvoja cikloturizma te su u svoju ponudu uključili brojne biciklističke ture po cijeloj Hrvatskoj.

Opis jedne od biciklističkih tura prikazan je na njihovoj službenoj stranici, a u njemu navode sljedeće<sup>215</sup>: „Biciklistička tura počinje u centru Fužina i kreće uz jezero Bajer i jezero Lepenica

---

<sup>212</sup> KRAJNOVIĆ, A.; BABIĆ, R.; BOSNA, J., Medicinski turizam – neki marketinški i etički aspekti, *Oeconomica Jadertina*, 2013., Vol. 3, No. 1, p. 22

<sup>213</sup> KLARIĆ, Z.; KREŠIĆ, D.; MILIČEVIĆ, K., Akcijski plan razvoja cikloturizma, *Institut za turizam*, Zagreb, 2015., p. 3., <raspoloživo na: [www.mint.hr/UserDocsImages/151014\\_akcijski\\_cikloturizam.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014_akcijski_cikloturizam.pdf)>

<sup>214</sup> Ibid., p. 20

<sup>215</sup> DA-RIVA.HR, Biciklističke ture, 2017., <raspoloživo na: [http://www.da-riva.hr/hr/oko-goranskih-jezera/25\\_0/29](http://www.da-riva.hr/hr/oko-goranskih-jezera/25_0/29)>

do spilje Vrelo. Nastavljamo u smjeru Gornjeg Jelenja gdje skrećemo prema Mrzloj Vodici gdje kratko predahnemo uz jezero na Carevom mostu. Uz Lokvarsko jezero stižemo do Lokava gdje ćemo predahnuti uz degustaciju autohtonih goranskih likera. Po izlasku iz Lokava posjetimo Park šumu Golubinjak i laganim usponom nastavljamo preko Vrata do Fužina.

- Trajanje biciklističke ture: 4-6h
- Ukupna dužina: oko 35 km
- Podloga: 100% asfalt,
- Zahtjevnost: 3/5
- Posebne napomene: prikladna odjeća i obuća za bicikliranje, rezervna odjeća, ruksak, voda za piće, hrana.
- Ručak: moguće je ručati u Fužinama (hotel „Bitoraj“, konoba „Volta“).“

- **Gastronomija i enologija**

„Iako mali broj međunarodnih turista putuje isključivo zbog gastro-enoloških iskustava ono ipak predstavlja složeni proizvod koji konzumiraju gotovo svi turisti, no rast potražnje generiraju uglavnom domaći turisti. Raspoloživa istraživanja pokazuju da oko 160.000 građana Hrvatske posjećuje vinske ceste, pri čemu ih 61% kupuje lokalna vina, a 63% lokalne prehrambene proizvode. Nadalje, 53% posjetitelja naručuje lokalna vina u restoranima. Iako su se gastronomija i enologija kao turistički proizvodi najviše razvili na području Istre, a potom u Dalmaciji i Slavoniji, sustavan pristup razvoju gastro-enološke turističke ponude još je nedovoljno razvijen iako je već dugi niz godina sastavni dio turističke promocije zemlje.“<sup>216</sup>

„U priopćenju UHPA-e navode se karakteristike i prednosti projekta specijalizacije eno-gastro turizma. Na svojim službenim stranicama ističu kako je deset jela proglašeno djelom hrvatske nematerijalne kulturne baštine, a znatan broj jela i vina nosi oznaku „Izvorno Hrvatsko“ ili „Hrvatska kvaliteta“ što je temelj brendiranja na temelju kojeg agencije mogu formirati svoju ponudu. Nadalje, otvoren je veliki broj izvrsnih restorana, vrlo se brzo i kvalitetno razvija ruralni turizam, otvaraju se obiteljska i seoska domaćinstva, označavaju se vinske ceste, a u

---

<sup>216</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013



porastu je broj proizvođača vrhunskih vina, ulja, sireva te drugih prehrambenih proizvoda. Na temelju navedenog agencije specijalisti za eno-gastro turizam u Hrvatskoj će potencijalne turiste moći upoznati s ovom specijaliziranom ponudom.<sup>217</sup>

Agencije specijalisti za eno-gastro turizam 2016/2017 su:

- *Authentica d.o.o.* Duće
- *Etno art travel - Malo selo d.o.o.* Lopatinec
- *Fiore d.o.o.* Poreč
- *Ilijada d.o.o.* Split
- *Ilirija d.d. – Ilirija Travel* Biograd na moru
- *Radmanove Milinice - Kaštel Slanica* Omiš
- *Shuttle d.o.o.* Zadar
- *Tureta travel d.o.o.* Zagreb
- *Ventula Travel d.o.o.* Split

- **Ruralni i planinski turizam**

„Ruralni turizam, uključujući i planinska područja, sudjeluje u ukupnim međunarodnim putovanjima s udjelom od oko 3%, uz godišnji rast od oko 6%. Suočena s nerazvijenom domaćom potražnjom i nepoticajnim okruženjem, hrvatska se ponuda ruralnog turizma razvija izuzetno sporo. Iznimka je samo Istra, a donekle i Osječko-baranjska županija. Što se planinskog turizma tiče, postojeći planinski centri poput Bjelolasice, Platka i Begova Razdolja nisu do sada napravili veće iskorake prema cjelogodišnjem poslovanju.“<sup>218</sup>

„*Dalmacija Travel Agency* primjer je pozitivne poslovne prakse koja posluje na ruralnom pomorsko-planinskom području Zadarske županije, točnije u Gornjem Karinu, koji posjeduje

---

<sup>217</sup> UHPA, Eno-gastro turizam, 2017., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/projekti/specijalizacije/eno-gastro-turizam>>

<sup>218</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013

turistički potencijal, kako u aktivnom i seoskom, tako i u obiteljskom turizmu. *Dalmacija Travel Agency* bavi se osmišljavanjem, organizacijom i izvođenjem usluga vezanih uz ruralni, obiteljski i aktivni odmor za grupe i pojedince. Osim standardne ponude apartmanskog smještaja, *Bed&Brekfast* prenoćišta te seoskih imanja, dodatno su proširili ponudu i na tematske turističke aranžmane, kao i na jednodnevne i četverodnevne izlete. Svoju ponudu neprestano prilagođavaju te klijentima nude nove specijalizirane programe odmora koji su pronašli svoje mjesto u turističkoj ponudi Hrvatske.<sup>219</sup>

„Neke od tih ponuda uključuju<sup>220</sup>:

- *Priroda i zdravlje na dlanu;*
- *Putovima naših stari;*
- *Adrenalinska čarolija;*
- *Martinje po domaći;*
- *Učinimo to zajedno.*“

- **Golf turizam**

„Kao jedan od najstarijih sportova te stoljećima zabava društvene elite, golf je danas globalno popularan, s procijenjenih oko 60 milijuna igrača i 32.000 igrališta na svijetu. Broj igrališta u danas propulzivnim golfskim destinacijama Mediterana povećan je od 2009. do 2011. sa 17 na 20 u Turskoj, u Portugalu sa 78 na 86, u Španjolskoj sa 316 na 352. Hrvatska trenutačno raspolaže sa samo četiri golfska igrališta s 18 polja, dva igrališta s devet polja i nekoliko vježbališta. Zbog toga Hrvatska trenutačno ne postoji na karti turističke golf ponude usprkos tome što je to danas, a biti će i ubuduće, jedan od najznačajnijih tržišnih segmenata mediteranske turističke potražnje, poglavito u razdobljima izvan glavne turističke sezone.“<sup>221</sup>

Veliki broj svjetskih turoperatora kreira posebne turističke aranžmane za golf turiste. Oni čine dio globalnog udruženja Međunarodno udruženje turoperatora specijalista za golf

---

<sup>219</sup> DALMACIA TRAVEL AGENCY, Agencije i turoperatora, 2017., <raspoloživo na: <http://dalmatia-travel-agency.com/agencije-i-turoperatora/>>

<sup>220</sup> Ibid.

<sup>221</sup> NN 55/2013

(*International Association of Golf Tour Operators - IAGTO*). Na svojim službenim stranicama ističu kako u svom sastavu trenutno imaju 661 turoperatora iz 61 različite zemlje.<sup>222</sup>

Istraživanje koje je *IAGTO* pokazuje da je u 2012. godini zabilježen porast turističkih putovanja motiviranih golfom za 9,4%. Preko 60% od ukupnog broja golfera sjeverne Europe u pravilu barem jednom godišnje odlazi na golf odmor u druge zemlje s povoljnijom klimom.<sup>223</sup>

„U skladu s gore navedenim, Hrvatska turistička zajednica ističe kako je njemački turoperator *Olimar* 2015. godine predstavio golf katalog gdje kao novitet u ponudi nudi istarsku Savudriju, čiji su smještajni kapaciteti uvršteni u katalog 50 najvažnijih hotela i resorta južne Europe. *Olimar* golf turistima daje preporuku boravaka u hotelskom kompleksu *Adriatic Kempinski* u blizini mjesta Savudrije čiji je profesionalni natjecateljski golf teren s 18 rupa jedan od tri najbolja istarska golf igrališta rangirana prema Udruženju američkih golfera (*Course and Slope Rating sustav - UGTA*). Sukladno Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine Hrvatska se polako nastoji pozicionirati kao relevantna golf-destinacija.“<sup>224</sup>

- **Pustolovni i sportski turizam**

„Radi se o sve značajnijoj i brzo rastućoj grupi proizvoda za koju neki operatori prijavljuju rast do 30% godišnje, koja uključuje, primjerice, ronjenje, kajaking i kanuing, rafting, adrenalinske sportove, lov, ribolov i zimske sportove te sportske pripreme. Iako se, posebice u brdovitom i obalnom dijelu Hrvatske, ubrzano razvija široka ponuda različitih, uključivo nišnih (npr. špiljarenje, paragliding) pustolovno/sportskih programa, Hrvatska još uvijek nedovoljno koristi svoje komparativne prednosti za razvoj ove skupine proizvoda.“<sup>225</sup>

„Specijalisti za pustolovni turizam prihvatili su poseban etički kodeks te su se, kako ističe UHPA, obvezali kreirati ponudu uvažavajući svjetske trendove, tržišne zakone i zaštitu okoliša na način koji čuva prirodne resurse, promovira bogatu floru i faunu pritom poštujući ulogu

---

<sup>222</sup> IAGTO, 2017., <raspoloživo na: <http://www.iagto.com/>>

<sup>223</sup> CURIĆ, B., Analiza okvirnih mogućnosti razvoja golfa na području Istarske županije, Istra golf dizajn d.o.o., Pula, 2008., p. 16

<sup>224</sup> HTZ, Hrvatska kao nova golf destinacija u ponudi njemačkih turoperatora, 2014., <<http://www.htz.hr/hr-HR/node/2631>>

<sup>225</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, NN 55/2013

javnih institucija koje upravljaju zaštićenim područjima i s njima održavati korektan profesionalan odnos u zajedničkom interesu.<sup>226</sup>

Turističke agencije specijalizirane za pustolovni turizam su primjerice<sup>227</sup>:

- *Fiore d.o.o.* Poreč
- *Huck Finn d.o.o.* Zagreb
- *Meridien ten d.o.o.* Split
- *VMD putnička agencija d.o.o.* Zagreb
- *Raftrek Travel d.o.o.* Zagreb.

„Kao pozitivan primjer navedene specijalizacije može se navesti *Raftrek Travel*, turistička agencija osnovana 2011. godine koja je specijalizirana za pustolovna putovanja, niz jednodnevnih aktivnosti ili višednevnih izleta koji su dobro uravnotežena „mješavina“ prirode, aktivnosti i kulture. Oni se od konkurencije diferenciraju avanturom u udaljenim i neistraženim dijelovima Hrvatske. Filozofija agencije je takva da je svaki *Raftrek* izlet dobro isplaniran od strane *Raftrek* tima. Od trenutka kada zaprime upit o putovanju sve do trenutka kada se turist vraća kući, agencija olakšava pripremu putovanja. Tijekom odmora brinu se za logistiku i druge detalje pa se klijenti mogu usredotočiti na zabavu i opuštanje.<sup>228</sup>

- **Ekoturizam**

„Procjenjuje se da je oko 3% međunarodnih odmorišnih putovanja motivirano ekoturizmom, a podržan rastućom ekološkom svijesti kupaca, ovaj proizvod pokazuje snažan rast, između 10% i 20% godišnje. Usprkos raspoloživosti, atraktivnosti i očuvanosti prirodnih resursa, ekoturizam u Hrvatskoj još je uvijek izrazito slabo razvijen.<sup>229</sup>

„Danas u svijetu djeluje *Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma (Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development – TOI)* koja se razvila uz podršku UN-ova Programa za okoliš (*The United Nations Environment Programme - UNEP*), UNESCO-a i

---

<sup>226</sup> UHPA, Pustolovni turizam, 2017., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/zaclanove/projekti/specijalizacije/pustolovni-turizam>>

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> RAFTREK TRAVEL, Adventure travel, 2017., <raspoloživo na: <https://raftrek.com/hr/o-nama/>>.

<sup>229</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (NN 55/2013)

Svjetske turističke organizacije (WTO). Tom se inicijativom turoperatori okreću prema održivom turizmu, obvezujući se na primjenu koncepta i standarda održivog razvoja u svom poslovanju te na razvoj i implementaciju zajedničkih aktivnosti kojima je cilj promocija metoda i postupaka poslovanja koji su u skladu s održivim razvojem.“<sup>230</sup>

„U svojim radovima, autori navode sljedeće stavove o ekoturizmu<sup>231</sup>:

- 1) Ekoturizam aktivno promovira odgovorno ponašanje prema okolišu te tako izravno utječe na njegovu primjenu;
- 2) Funkcioniranje ekoturizma ograničeno je paket-aranžmanima turoperatora, jer potencijalni turisti bježe od velikih skupina i klasičnoga masovnog turizma;
- 3) Cijene ekoturizma su prihvatljive dok je broj potencijalnih turista koji su zainteresirani za eko usluge u stalnom porastu.“

Turoperatori imaju ključnu ulogu poticanja potencijalnih turista da se prilikom donošenja odluke o putovanju ponašaju u skladu s održivošću. Relevantnim informacijama nastoje potaknuti turiste na odabir onih smještajnih kapaciteta i prijevoznih sredstava koja su održiva i tako ne štete okolišu. Oni također mogu uvesti kodekse ponašanja kako bi kod potencijalnih klijenata podigli razinu svijesti o održivosti. No turoperatori ne mogu sami učiniti turizam održivim već je za to nužna sinergija između turoperatora, lokalne vlasti, nevladinih organizacija, lokalnih dobavljača, lokalne zajednice te krajnjeg korisnika, turista. Tome u prilog razvijen je *Travelife* sustav, koji je prethodno objašnjen u radu, kojeg koriste vodeći svjetski turoperatori poput *Thomasa Cooka*, *TUI-a* i *Kuonia*, ali je primjenjiv i u malim agencijama.<sup>232</sup>

Na Slici 23 prikazane su turističke agencije i turoperatori iz Republike Hrvatske koji su uvršteni u *Travelife* program.

---

<sup>230</sup> PETRIČEVIĆ, T., Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvat u turizmu, *British Council Hrvatska*, 2016., p. 18.

<sup>231</sup> VIDUČIĆ, V., Održivi razvoj otočnog turizma Republike Hrvatske, *Naše more*, 2007., Vol. 54, No. 1-2., p. 43

<sup>232</sup> TRAVELIFE OBUKA, Društveno odgovorno poslovanje za turoperatore i turističke agencije, 2012., <raspoloživo na: [https://www.travelife.info/uploads/csr/1418894567\\_handbook\\_hr.pdf](https://www.travelife.info/uploads/csr/1418894567_handbook_hr.pdf) >



Slika 22 Certificirane tvrtke s oznakom Travelife partner<sup>233</sup>

„Većina ekoturista radije boravi u onim predjelima gdje je, pored očuvane prirode, prisutna i poljoprivredna djelatnost te seoska sredina sa svojim prepoznatljivim kulturnim i tradicijskim nasljeđem. U skladu s time, *FAO (Food and Agriculture Organization)* uvodi pojam ekoagroturizma kao kombinaciju ekoturizma, koji se temelji na očuvanoj poljoprivredi, i agroturizma koji se temelji na aktivnostima obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kroz kombiniranje prirodnih (netaknutih) i kultiviranih ekosistema uklopljenih u prepoznatljivi turistički proizvod.“<sup>234</sup>

Iz navedenog se zaključuje kako posrednici u turizmu pri formiranju svojih eko paket aranžmana potencijalnim turistima mogu ponuditi smještaj na obiteljskim gospodarstvima, dati im mogućnost posebnih tura branja masline ili obrade vina te tako stvoriti opipljivost turističkog proizvoda. To je također jedan od načina stvaranja lojalnih klijenata koji su ekološki educirani i vezani za određeni kraj. U svoju ponudu aranžmana može se uključiti i briga o seoskim životinjama nad kojima turisti imaju „vlasništvo“ te tako postaju psihološki vlasnici turističkog proizvoda koji im je ponuđen. Ovaj suvremeni model poslovanja dovodi do veće valorizacije posrednika u turizmu.

<sup>233</sup> Ibid.

<sup>234</sup> ČURIĆ, K., Promišljanje razvoja ekoturizma i ekološke poljoprivrede, *Praktični menadžment*, 2010., Vol. 1, No. 1, p. 99

## 9.6. Novi model poslovanja - *Atlas d.d.* primjer iz prakse

„Najveći utjecaj na oblikovanje pozitivnog ili negativnog stava interesnih grupa o nekoj organizaciji, u ovom slučaju turoperatoru ili agenciji na turističkom tržištu su članovi te organizacije, odnosno imidž ljudi koji vode organizaciju i prodaju turistički proizvod odnosno paket aranžman. Zbog toga je bitno da tvrtka provede pozitivnu samoprezentaciju svojih lidera. Neki autori tvrde da je imidž rezultat interakcije između organizacije i različitih interesnih skupina, kao i strategije formiranja željenog imidža.“<sup>235</sup>

„Za Hrvatsku kao turističku zemlju vrlo je važan razvoj online trgovine. Ponuda aranžmana, multimedijalna prezentacija i jednostavnost bukinga čine revolucionarni skok u turističkoj ponudi. Iako većina agencija smatra da pri kupnji turističke usluge Internet ne može zamijeniti stručnost povjerljivog putničkog agenta, ipak je Internet sredstvo koje može biti ključno pri promociji turističke ponude. Odabir letova, usporedba cijena, pa čak i forumi o određenim destinacijama nemjerljivo su najbolji izvor informacija o nekom odredištu.“<sup>236</sup>

„Turistička agencije *Atlas* izradila je novi model prodaje putnih aranžmana tako što je istraživanjem otkrila nove navike Hrvata prilikom plaćanja turističkih aranžmana koji nastoji uštedjeti vrijeme plaćanjem putem *Konzumovih* i *Tiskovih* prodajnih mjesta. *Atlas* je u skladu s time ponudio rezervacije putem kontakt centra te kraće, sadržajnije i cjenovno privlačnije aranžmane. Time je *Atlas* hrvatskom tržištu ponudio jedinstven proizvod pod nazivom *Atlas putovanja za Konzum i Tisak*“.<sup>237</sup>

Ova ponuda predstavlja inovativan način prodaje turističkih aranžmana putem vertikalne integracije, a riječ je o posebno kreiranim aranžmanima koji se ne prodaju u redovnim ponudama u agenciji već su posebno kreirani za kupce na prodajnim mjestima *Konzuma*, *Tiska* i *Atlasa*.<sup>238</sup>

---

<sup>235</sup> SUNARA, Ž. & JELIČIĆ, S., Organizacijsko komuniciranje u turizmu, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, p. 93

<sup>236</sup> BABIĆ, R.; KRAJNOVIĆ, A.; RADMAN PEŠA, A., Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu, *Oeconomica Jadertina*, 2011., Vol. 1, No. 2, p. 62

<sup>237</sup> ANONYMUS, Turistički aranžmani Atlas na blagajnama Konzuma i Tiska, *jatrgovac.hr*, 2012., <raspoloživo na: <http://www.jatrgovac.com/2012/12/turisticki-aranzmani-atlas-na-blagajnama-konzuma-i-tiska/>>.

<sup>238</sup> Ibid.

„U sklopu ponude, kako navode iz agencije *Atlas*, lansirano je nekoliko atraktivnih putovanja mjesečno po specijalnim cijenama, kao i kupnja istih na jedinstven način, što je rezultiralo pozitivnim reakcijama postojećih kupaca i privlačenjem 38% novih kupaca turističkih aranžmana. *Atlas* je u svoju ponudu uvrstio područje Slavonije, Baranje i Srijema koje su turisti prepoznali po bogatoj eno-gastro ponudi.“<sup>239</sup>

„Proces plaćanja turističkih aranžmana je jednostavan za krajnjeg korisnika, a realizira se kroz tri koraka. Prvo, kupac informacije o aranžmanima može dobiti putem info telefona i e-mail adrese. Zatim *Atlasov* kontakt centar zaprima rezervaciju i putem e-maila ili poštom na kućnu adresu šalje uplatnicu. Zadnji korak je uplata aranžmana koja se može izvršiti na više od 1.500 prodajnih mjesta *Konzuma* i *Tiska* te u *Atlasovim* poslovnica. Ugovor za plaćanje na blagajnama *Konzuma* i *Tiska* kupci dobivaju odmah s ponudom.“<sup>240</sup>

„Cilj navedene ponude je, kako navode iz *Atlasa*, atraktivnim i kvalitetnim proizvodima po pristupačnim cijenama zainteresirati potencijalne korisnike za nova i zanimljiva putovanja. Vertikalnom integracijom s *Konzumom*, vodećim trgovačkim lancem u Hrvatskoj, i *Tiskom*, najvećem maloprodajnom lancu kioska, dodatno se unapređuje kvaliteta poslovanja turističke agencije i finalnog proizvoda.“<sup>241</sup>

## **9.7. Udruženo oglašavanje s Hrvatskom turističkom zajednicom**

„Jednoglasi primjedba svih najvećih njemačkih partnera hrvatskog turizma odnosi se na model udruženog oglašavanja s Hrvatskom turističkom zajednicom (HTZ). Komplikiranost je najveća zamjerka partnera, koji su zbog administracije i papirologije u zajedničkom oglašavanju redom odustali od takve suradnje s HTZ-om, za koju se izdvaja godišnje oko 60 milijuna kuna.“<sup>242</sup>

„Odbor za turizam Hrvatskoga sabora preporučuje Hrvatskoj turističkoj zajednici (HTZ) promjenu u sustavu udruženog oglašavanja. Postojeći model, naime, dodatno vodi u pogoršanje

---

<sup>239</sup> Ibid.

<sup>240</sup> Ibid.

<sup>241</sup> Ibid.

<sup>242</sup> ANONYMUS, Ozbiljne kritike domaćem turizmu na stranim sajmovima Hrvatska puna života?! To je mala zemlja za veliku zimsku dosadu!, *Zadarski.hr*, 2017., <rapoloživo na: <http://zadarski.slobodnadalmacija.hr/forum/clanak/id/470444/hrvatska-puna-zivota-to-je-mala-zemlja-za-veliku-zimsku-dosadu> >



problema vezanih uz sezonalnost i koncentriranost na priobalje jer se ne potiču aktivnosti u predsezoni i posezoni. Preporuka je kreiranje učinkovitog sustava potpore klasterima receptivnih agencija za prodaju na pojedinim tržištima i za pojedine oblike turizma. Naime, sadašnji je koncept usmjeren na stvaranje generalne slike o Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji te nedovoljno ukazuje na mogućnosti diferencijacije turističke ponude za različite tržišne niše i takozvane proizvode posebnih interesa kao što su arheološki, geološki, etnološki, gastro i drugi slični oblici turizma. Također, potrebno je osigurati financiranje marketinških aktivnosti navedenog klastera turističkih agencija.<sup>243</sup>

„Preporuka je izravno promovirati složene turističke proizvode za specijalizirano tržište i poticati proizvodnu diversifikaciju. Sadašnji koncept tržišnog komuniciranja daje naglasak na pojedinačne elemente turističkih usluga kao što su smještaj, prehrana, prijevoz i sl., dok je prezentacija složenih turističkih proizvoda kao što su paket aranžmani, ture, izleti, kongresi nedovoljno razvijena. U tom smislu, odbor za turizam smatra da je potrebno bolje promovirati složene turističke proizvode kao i upravljati cjelovitim doživljajem tijekom boravka. Osim toga, potrebno je poticati receptivne turističke agencije na produkciju i objavljivanje većeg broja visoko diferenciranih i specijaliziranih programa boravka. Ovisno o mogućnostima, preporuka odbora je s lokalnim turističkim agencijama provoditi marketinške aktivnosti koje su fokusirane na prodaju ciljnim tržištima.<sup>244</sup>

## 9.8. Utjecaj posrednika na broj turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku

„Veliki svjetski turoperatori su posljednjih deset godina Hrvatsku ostavljali izvan svoje sfere interesa, opravdavajući to siromašnom ponudom hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj. Turisti su organizirano u Hrvatsku dolazili putem malobrojnih specijalista za Hrvatsku, a veliki turoperatori su hrvatsku ponudu stavljali u zajedničku brošuru više zemalja i tako smanjivali konkurentnost hrvatskog turizma.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> HRVATSKI SABOR, Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju, *Odbor za turizam*, Zagreb, 2013., p. 3, <raspoloživo na: [www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2](http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2)>

<sup>244</sup> Ibid.

<sup>245</sup> TOMLJENOVIC, Đ., Moramo li u svemu ostati „mali“?, *Turizmoteka.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/homo-turisticus/moramo-li-u-svemu-ostati-mali-/>>

Turbulentnost na ekonomskoj i političkoj „sceni“ u svijetu u uvjetima terorizma i njime popraćene nesigurnosti, doveli su do promjene interesa velikih turističkih posrednika za pojedine destinacije, a kojima Hrvatska postaje zanimljivo i sigurno odredište. Tome u prilog ide činjenica da su mnogi hrvatski hoteli i kampovi obnovljeni i ugostiteljska ponuda u Republici Hrvatsko je općenito napredovala, čemu svjedoči i prvi rovinjski restoran *Monte s Michelin* zvjezdicom. Turoperatori i turističke agencije koje uključuju Hrvatsku u svoju ponudu trebaju svoje poslovanje i aranžmane temeljiti prvenstveno na lokalnim proizvodima i specijalitetima, lokalnoj gastro kulturi te lokalnom načinu života koji pobuđuje zanimanje brojnih turista. Prema podacima objavljenim na službenim stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske istaknuta je suradnja francuskih turoperatora (*SETO*<sup>246</sup>) u čijem su sastavu 73 najznačajnija francuska organizatora putovanja. Generalni tajnik Udruženja francuskih turoperatora *Jurgen Bachmann* stavio je naglasak na to da je ključ uspjeha na njihovom području za Hrvatsku kombinacija visoke razine sigurnosti u zemlji te bogata kulturno-povijesna baština i gastronomija. Ministarstvo je istaknulo i suradnju s grupacijom *Voyageurs du Monde* koju čine turoperatori *Voyageurs du Monde*, *Comptoir des Voyages* i *Terres d'Aventure*. Radi se o visokokvalitetnim organizatorima putovanja koji su specijalizirani za specijalizirana putovanja i za pustolovni turizam. Turoperator *Voyageurs du Monde* koji se bavi organiziranjem individualnih putovanja te realizira grupne kulturne i avanturističke ture, ostvario je u Hrvatskoj u 2016. godini, prema podacima Ministarstva turizma, porast od 30% u prodaji, a osobito su razvili putovanja u istarskoj regiji. Nadalje, *Comptoir des Voyages*, koji realizira isključivo individualna putovanja s posebnim naglaskom na gastronomsku ponudu u privatnim domaćinstvima, ostvario je dojmjljive rezultate protekle dvije godine, dok je turoperator *Terres d'aventure* specijaliziran isključivo za avanturistički turizam, a u 2017. godini stavlja naglasak na šetačke ture u dubrovačkoj regiji kao i na nacionalnim parkovima, uz planirano širenje i na Istru koja je jedna od najatraktivnijih destinacija u Hrvatskoj.<sup>247</sup>

Generalno govoreći, ovisnost hrvatskih turističkih poduzeća o turističkim agencijama i turoperatorima u ulozi distributera turističkog proizvoda Hrvatske još je uvijek presudna. „Naime, nije jednostavno precizno utvrdi u kolikoj je mjeri uloga stranih turoperatora povoljna ili nepovoljna za hrvatski turizam. Usprkos nemogućnosti objektivnog sagledavanja trenutne korisnosti stranih turoperatora u prodaji hrvatskog turističkog proizvoda i nedovoljno

---

<sup>246</sup> Syndicat des Entreprises du Tour Operating (SETO) - Udruženje francuskih turoperatora

<sup>247</sup> MINISTARSTVO TURIZMA, Ministar Cappelli u radnom posjetu Francuskoj, 2017., <rapoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=38983>>

istraživanja provedenih na tom području autori navode da će njihov utjecaj ovisiti o sljedećim činjenicama<sup>248</sup>:

- u koliko će se mjeri mijenjati današnja međunarodna percepcija (imidž) o Hrvatskoj, u usporedbi s primjerice Španjolskom, Italijom ili Francuskom;
- hoće li razina kompetentnosti hrvatskih turističkih poduzeća, ali i vlasnika manjih smještajnih objekata, biti dovoljna za stvaranje njihovog povoljnijeg položaja u odnosu sa stranim turoperatorima;
- u kojoj će se mjeri realizirati partnerstva s domaćim agencijama pri kreiranju složenih turističkih proizvoda kao glavnog razloga dolaska u destinaciju.“

---

<sup>248</sup> INSTITUT ZA TURIZAM, op. cit., p. 39

## 10. RASPRAVA

Globalizacija i informatizacija nezaustavljivo utječu na poslovanje turističkih agencija. Pojavom Interneta, turističke agencije dobivaju novog jeftinijeg, dostupnijeg i bržeg konkurenta. U ovakvim uvjetima, ako žele opstati, moraju pronaći tržišnu nišu kojoj mogu ponuditi konkurentan proizvod prepoznajući specifične potrebe svakog segmenta gostiju. Diferencijacijom kao marketinškom strategijom posrednici u turizmu nastoje diferencirati svoju turističku ponudu od ponude konkurencije.

Horizontalna i vertikalna integracija turističkih posrednika omogućila je specijalizaciju turističkih posrednika, kako za destinacije, tako i za ciljne segmente i aktivnosti. To je rezultiralo inovativnim proizvodima i uslugama, inovativnim organizacijskim strukturama, smanjenjem troškova, novim poslovnim modelima i marketinškim strategijama. Kao ključan model poslovanja strategije rasta poslovanja je osnivanje prvog turističkog klastera u Ličko-senjskoj županiji znakovitog naziva „Klaster Lika Destination“. U skladu s ekonomskim principima u Republici Hrvatskoj, navedeni klaster ima cilj brendiranja Like i podvelebitskog primorja zajedno s predstavnicima turističkih agencija s područja Like i primorja.

Budućnost turističkih agencija i turoperatora ovisi o formiranju adekvatnog turističkog proizvoda koji će ne samo oduševiti nego nadmašiti očekivanja klijenata. Razvoj konkurentskog paket aranžmana u skladu s uvjetima i trendovima na turističkom tržištu Republike Hrvatske predstavlja model poslovanja koji će turističkim agencijama i turoperatorima omogućiti razvoj i uspješno poslovanje. Iskustvo, emocije, više destinacija na jednom putovanju, kombinacija putovanja te *eko-friendly* putovanja neki su od najčešće spominjanih trendovima u industriji turizma za 2017. godinu. U suvremenom turizmu paket aranžmani su individualizirani i prilagođeni za ciljanu tržišnu nišu. Sezonalnost je izuzetno zahtjevno pitanje u Republici Hrvatskoj i u skladu s time treba formirati takav turistički proizvod koji će produljiti sezonu tijekom cijele godine fokusiranjem na strane, ali i na domaće goste te jačanjem zdravstvenog, nautičkog, kulturnog, poslovnog, adrenalinskog, gastro i cikloturizma. Dakle, autohtonost, autentičnost i vjerodostojnost čimbenici su uspjeha hrvatskog

turističkog proizvoda koji treba privući turooperatore i turističke agencije za formiranje atraktivnih aranžmana.

Na hrvatskom turističkom tržištu postoji potreba za inovativnim turističkim programima koji omogućuju doživljaj egzotičnih atrakcija i neistraženih krajolika. Sajmovi su mjesto susreta turističke ponude i potražnje i mjesto na kojima se privlači pažnja i kvalitetno prezentira turistička destinacija. Brojni turistički partneri putem sajmova susreću se s hrvatskim turoperatorima i turističkim agencijama kako bi suradnjom potaknuli rast turističkih posjeta.

U novije vrijeme razvijen je cijeli niz tehnoloških i informacijskih alata koji zaposlenicima u turističkoj agenciji nude brojne mogućnosti za bolji rad i efikasnije poslovanje. Naime, putem tih alata oni mogu brže i lakše doći do relevantnih informacija o klijentima te im ponuditi personaliziranu uslugu. S 4S (*sand, sea, sun, sex*) prelazi se na 6E (*escape, education, ecology, entertainment, excitement, experience*), a najnovija istraživanja implementiraju 4M paradigmu (*moderate growth, multidiversification, multitasking, mobile*).

„U skladu s time, tehnologija ne bi trebala predstavljati prijetnju turističkim agencijama, naprotiv, ona treba biti komplementarni alat pri distribuciji turističkog proizvoda u konkurentskom okruženju. No, glavni problem je činjenica da se veliki broj agencija, prema istraživanju autora, nije spremna implementirati nove modele poslovanja bazirane na tehnološkim inovacijama. Tu spada i nedostatak znanja, kao i nezainteresiranost među zaposlenicima za upotrebom tehnologije i aplikacija u turizmu, koja je nužna za obogaćivanje znanja i vještina u službi posredovanja u turizmu.“<sup>249</sup>

U današnjem digitalno centričnom svijetu, veliki brendovi u svijetu posredništva, kao što su *TUI* i *Thomas Cook* trebaju biti konzistentni u online i offline poslovanju. Ovi brendovi svoje poslovanje temelje na emocionalnoj povezanosti klijenta s brendom te mu omogućuju putovanje kroz virtualni svijet kako bi stekli lojalnost i omogućili opipljivost usluge paket aranžmana. U skladu s time, tehnologija koju posrednici u turizmu koriste treba biti u službi klijenata te mu omogućiti brzo i fleksibilno planiranje putovanja.

e-CRM pruža posrednicima mogućnost pozicioniranja na turističkom tržištu i u svijesti klijenata te putem velike baze podataka ima pristup virtualnom identitetu klijenata te tako

---

<sup>249</sup> TSARTAS, P. & PAPTAEODOROU, A., Nova dinamika u sektoru turističkih agencija: primjer Grčke, *Acta turistica*, 2011., Vol. 23, No. 1, p. 56

pronalazi nove modele optimizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Sve to doprinosi zadovoljstvu, sigurnosti i lojalnosti postojećih i privlačenju novih klijenata. Zatim, tu je i razvoj globalnih distribucijskih sustava (GDS), *dynamic packaging* model distribucije paket aranžmana, korištenje e-trgovine u distribuciji paket aranžmana, mobilne aplikacije i VR tehnologija koja treba pratiti turista u hodu, od potrage i rezervacije do samog posjeta destinaciji.

Ti alati mogu biti pomoćno sredstvo u prodaji baš kao i vještine iz segmenta marketinga koje zamjenjuju klasično oglašavanje. Jedan od kvalitetnijih alata je rezervacijski sustav *Amadeus* koji koriste turističke agencije u Hrvatskoj. Taj rezervacijski sustav sadrži korisne informacije potrebne agencijskom djelatniku, uključivši mogućnost online rezervacija kao i informacije o raspoloživosti kapaciteta i cijenama.

Sveobuhvatna kompjuterizacija i digitalna obrada velikih baza podataka potrebnih u poslovnom procesu rezervacije smještajnih kapaciteta godinama se usavršavala u procesu distribucije. Korištenjem Internet tehnologije kroz razgranate mreže pružatelja usluga u turizmu, agenata te Internet pretraživanja cijena i ostalih usluga, došlo je do razvoja novih modela poslovanja posrednika u turizmu.<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> TEPEŠ, T., op. cit., p. 104

## 11. ZAKLJUČAK

Proces emocionalne suradnje koji se uspostavlja između agenta i kupca da bi se udovoljilo željama kupca je glavna prednost tradicionalne agencije. Turističke agencije u budućnosti moraju temeljiti svoje poslovanje na kvaliteti pruženih usluga kako bi stekli povjerenje. „U prilog tome ide implementacija informacijsko-komunikacijske tehnologije koja osigurava inovativan pristup sa ciljem unapređenja usluga i zadovoljstva krajnjeg korisnika. Nadalje, agencije se trebaju fokusirati na one kompetencije prilikom pružanja novih usluga s dodanom vrijednošću koje će privući i zadržati kupce. Njihova osnovna uloga, koja ih razlikuje od konkurencije na Internetu, je njihova savjetodavna služba koja uz pomoć različitih softverskih rješenja može biti glavno sredstvo stvaranja dugoročnog odnosa s kupcima.“<sup>251</sup> Kvalitetan CRM sustav rezultira zadovoljnim kupcima koji će putem *WOM*-a dijeliti svoja pozitivna iskustva i tako omogućiti posrednicima opstanak i napredak na tržištu.

Cilj posrednika je pokazati ciljnom tržištu da upravo oni za njih predstavljaju najveću vrijednost u formiranju ponude koja odgovara njihovim preferencijama. Svojim identitetom, turoperatori i turističke agencije trebaju nastojati zauzeti odgovarajuću poziciju u odnosu na konkurenciju, promatrano kroz percepciju i doživljaj klijenata. Koncept stvaranja i prilagodbe suvremenog modela poslovanja nužan je zbog sve veće konkurencije i zasićenosti tržišta. Model poslovanja treba biti trajan i dugoročan te kao takav treba biti u službi preferencija ciljne skupine. Sve navedeno služi identificiranju turoperatora i turističkih agencija i diferenciranju od konkurencije. Hrvatska je na putu da postane cjelogodišnja turistička destinacija razvojem specijaliziranih ponuda, a turističke agencije imaju velike uloge u promoviranju tih ponuda. Kreiranjem novih modela poslovanja kroz proces inovacije i specijalizacije, turističke agencije i turoperatori nastoje razviti turizam na cijelom hrvatskom prostoru i povećati domaći turistički

---

<sup>251</sup> ŽIVKOVIĆ, R. & ŠEČKOVIĆ, S., Potrošači i turističke agencije budućnosti, *Singidunum Revija*, 2010., Vol. 7, No. 1., p. 154

promet posebice na kontinentu. Navedeni koncept pametnog turizma otvara novi segment u kojem hrvatske posredničke kompanije mogu razvijati usluge te ih plasirati na svjetska tržišta.

## LITERATURA

### Znanstveni i stručni članci:

- [1] ALFORD, P., e-CRM in the Travel Industry, *Bournemouth University Research*, 2001., pp. 57-76, <raspoloživo na: [http://eprints.bournemouth.ac.uk/15751/1/eCRM\\_in\\_the\\_travel\\_industry.pdf](http://eprints.bournemouth.ac.uk/15751/1/eCRM_in_the_travel_industry.pdf)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {71,72,73}
- [2] BABIĆ, R.; KRAJNOVIĆ, A.; RADMAN PEŠA, A., Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu, *Oeconomica Jadertina*, 2011., Vol. 1, No. 2, pp. 48-68, <raspoloženo na: <http://hrcak.srce.hr/75179>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {103}
- [3] BALDIGARA, T.; ŠTAMBUK, A.; MAMULA, M., Doprinos modeliranju e-turističke potražnje, *Informatologia*, 2013., Vol. 46, No. 4, pp. 343-352, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=167069](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=167069)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {47}
- [4] BEVANDA, V. & MATOŠEVIĆ, G., Mobilne aplikacije u turizmu, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"*, 2014., pp. 71-92, {54}
- [5] BOGDAN, LJ. & PERAS, M.M., Važnost turističkih ugovora u Republici Hrvatskoj te kratki prikaz ugovora i prava putnika u Saveznoj Republici Njemačkoj, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2016., Vol. 6, No. 2, pp. 35-40, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/151073>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {15,41}
- [6] BORISALJEVIĆ, K.N., Uticaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu, Doktorska dizertacija, *Univerzitet u Beogradu*, 2016, pp. 1-298, <raspoloživo na: <https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:14640/bdef:Content/get>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {63}
- [7] CARDOSO, J.; LANGE, C., A Framework for Assessing Strategies and Technologies for Dynamic Packaging Applications in E-Tourism, *Information Technology & Tourism*, 2007., Vol. 9, No. 1, pp. 27-44, <raspoloživo na: <https://jorge->



[cardoso.github.io/publications/Papers/JA-2007-012-ITT-Strategies-Dynamic-Packaging-Cardoso-Lange.pdf](https://cardoso.github.io/publications/Papers/JA-2007-012-ITT-Strategies-Dynamic-Packaging-Cardoso-Lange.pdf)>, [pristupljeno: 07.03.2017.] {75}

- [8] ČELIK, A., A Focus on Far Eastern Tourists - Tour Operator Selection Criteria, *Journal of Business Research*, 2014., Vol. 6, No. 1, pp. 32-41, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/295092273\\_A\\_Focus\\_on\\_Far\\_Eastern\\_Tourists\\_-\\_Tour\\_Operator\\_Selection\\_Criteria](https://www.researchgate.net/publication/295092273_A_Focus_on_Far_Eastern_Tourists_-_Tour_Operator_Selection_Criteria)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {34}
- [9] CROTTS, J.; BUHALIS, D.; MARCH, R., Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management, The Haworth Press, Inc., 2000., Vol. 1, No. 1, pp. 1-10, <raspoloživo na: <http://epubs.surrey.ac.uk/1121/1/fulltext.pdf>>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {78}
- [10] ČAVLEK, N.; INGEBORG M.D. & FERJANIĆ, H., Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 2010., Vol. 22, No. 2, pp. 201-220, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/70626>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {17,33}
- [11] ČAVLEK, N.; MATEČIĆ, I.; HODAK, D., Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, 2010., Vol. 22, No. 2, pp. 201-220, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/70626>>, [pristupljeno: 06.01.2017.] {7}
- [12] ČOLIĆ, M., Novi mediji kao kreatori hrvatskog turističkog imidža, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, pp. 11-15, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/file/153558>>, [pristupljeno: 06.01.2017.] {62}
- [13] ĆURIĆ, K., Promišljanje razvoja ekoturizma i ekološke poljoprivrede, *Praktični menadžment*, 2010., Vol. 1, No. 1, pp. 98-100, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/67851>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {102}
- [14] DONG, Y.; LING, L., & GUO, X., Travel Package Modeling: Optimal Bidding Strategy of Tour Operator to Cooperative Hotels, Asia Pacific, *Journal of Tourism Research*, 2014., Vol. 19, No. 12, pp. 1417-1440, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Xiaolong\\_Guo2/publication/268284455\\_Travel\\_Package\\_Modeling\\_Optimal\\_Bidding\\_Strategy\\_of\\_Tour\\_Operator\\_to\\_Cooperative\\_Hotels/links/558a48f208ae4e384e261e9b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Xiaolong_Guo2/publication/268284455_Travel_Package_Modeling_Optimal_Bidding_Strategy_of_Tour_Operator_to_Cooperative_Hotels/links/558a48f208ae4e384e261e9b.pdf)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {39,40}
- [15] DRAGIČEVIĆ, M., Neuronske mreže i analitički hijerarhijski proces u segmentaciji turističkog tržišta, *Ekonomika misao i praksa*, 2006., Vol. 2, No. 1, p. 81-100, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/11474>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {26}
- [16] DRUŽIĆ, I., Dugoročni trendovi i ograničenja hrvatskog turističkog tržišta, *Ekonomski pregled*, 2010., Vol. 61, No. 3-4, pp. 103-136, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Ivo\\_Druzic/publication/43767279\\_DUGOROCNI\\_TRENDOVI\\_I\\_OGRANICENJA\\_HRVATSKOG\\_TURISTICKOG\\_TRZISTA/link/s/00b4953b163e5ac82f000000/DUGOROCNI-TRENDOVI-I-OGRANICENJA-HRVATSKOG-TURISTICKOG-TRZISTA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ivo_Druzic/publication/43767279_DUGOROCNI_TRENDOVI_I_OGRANICENJA_HRVATSKOG_TURISTICKOG_TRZISTA/link/s/00b4953b163e5ac82f000000/DUGOROCNI-TRENDOVI-I-OGRANICENJA-HRVATSKOG-TURISTICKOG-TRZISTA.pdf)>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {30}

- [17] DUKIĆ, B. & GALE, V., Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik*, 2015., Vol. 28, No. 2, pp. 583-598, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/3776>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {71}
- [18] ĐORĐEVIĆ, A. & STANČIĆ, B., Kreiranje paket aranžmana u turoperatorskom poslovanju: Analiza ključnih koristi za turiste, *Ekonomika preduzeća*, 2016., Vol. 64, No. 3/4, pp. 249-262, <raspoloživo na: <http://ses.org.rs/upload/Ekonomika%20preduzeca%203-4-2016.pdf>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {36,37}
- [19] EDWARD C. S.; CHUN-MING Y.; MING-YI H., Partner choice : adaptation of strategic collaboration between travel agencies, *Journal of hospitality & tourism research*, 2013., Vol. 37, No. 4, pp. 516-536, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/figure/232612324\\_fig1\\_Figure-1-Research-Model](https://www.researchgate.net/figure/232612324_fig1_Figure-1-Research-Model)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {70}
- [20] FRANČIŠKOVIĆ, I. & TOMLJANOVIĆ, J., Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije, *Ekonomski pregled*, 2001., Vol. 52, No. 3/4, pp. 418-430, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/28719>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {5}
- [21] GOLOB, M.; SIROTI, T.; Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 2014., Vol. 2, No. 1, pp. 27-40, <raspoloživo na: [hrcak.srce.hr/file/190372](http://hrcak.srce.hr/file/190372)>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {34}
- [22] GRABAVAC, J. & GRABAVAC, V., Utjecaj multimedija posredstvom tehnologija virtualne realnosti na komunikacije, *Media, culture and public relations*, 2015., Vol. 6, No. 1, pp. 44-55, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/140077>>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {57}
- [23] GRAČAN, D. & RUDANČIĆ LUGARIĆ, A., Poslovni turizam – moderni oblik turizma za poboljšanje konkurentnosti hrvatskog turizma, *Ekonomski misao i praksa*, 2011., Vol. 6, No. 2, pp. 579-590, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112293](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112293)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {28}
- [24] GRAČAN, D. & RUDANČIĆ-LUGARIĆ, A., Konkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) Riječki karneval, *Ekonomski vjesnik*, 2013., Vol. 26, No. 1, pp. 271-281, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=159521](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=159521)>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {91, 92}
- [25] GREDIČAK, T., Kulturna baština i gospodarski razvitak Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 2009., Vol. 60, No. 3-4, pp. 196-218, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/36851>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {42}

- [26] GRIEVE, C.; BENDON, T.; HUNDSON, S., Our mobile future: how smartphones will transform visiting experiences, *London: Horizon Digital Economy Research*, 2010., pp. 1-8., <raspoloživo na: [https://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011\\_0423.pdf](https://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011_0423.pdf)>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {53}
- [27] GRŽINIĆ, J. & SUČIĆ ČERVA, M., Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija u turoperatora, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"*, 2014., pp. 38-70, {12, 13}
- [28] GUO, X.;ZHENG, X.; LING, L.; YANG, C., Online Marketing Cooperation and Competition between Hotels and Online Travel Agencies: From the Perspective of Cash Back After Stay, *Tourism Management Perspectives*, 2013., Vol. 12, pp. 104-112, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/272290370\\_Online\\_Marketing\\_Cooperation\\_and\\_Competition\\_between\\_Hotels\\_and\\_Online\\_Travel\\_Agencies\\_From\\_the\\_Perspective\\_of\\_Cash\\_Back\\_After\\_Stay](https://www.researchgate.net/publication/272290370_Online_Marketing_Cooperation_and_Competition_between_Hotels_and_Online_Travel_Agencies_From_the_Perspective_of_Cash_Back_After_Stay)>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {38}
- [29] GUZIĆ, I.; ADZAGA, S.; UREM, F., Mobilne aplikacije u hrvatskom turizmu, *Conference: Izazovi današnjice - Turizam i lokalni razvoj*, Šibenik, 2015., pp. 1-10, <raspoloženo na: [https://www.researchgate.net/publication/296047134\\_Mobilne\\_aplikacije\\_u\\_hrvatskom\\_turizmu](https://www.researchgate.net/publication/296047134_Mobilne_aplikacije_u_hrvatskom_turizmu)>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {53}
- [30] HERMAN, S., Novi trendovi u marketingu; e-marketing u turizmu, *Zbornik radova - Međunarodna konferencija Inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment, Međimursko veleučilište u Čakovcu*, 2016., pp. 78-83, <raspoloživo na: <https://konferencija.mev.hr/wp-content/uploads/2016/04/4.-me%C4%91unardna-konferencija-ITEM-Zbornik-radova.pdf>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {6}
- [31] JAKOVLJEVIĆ, M., Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija, *Acta turistica nova*, 2011., Vol. 5, No.1, pp. 119-138, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=157763](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=157763)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {20}
- [32] JELINČIĆ, A.D., Turizam vs. Identitet Globalizacija i tradicija, *Etnološka istraživanja*, 2006., Vol. 4, No. 11, pp.161-183, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=58284](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=58284)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {90}
- [33] JURLINA, M.; KRAJNOVIĆ, A.; PEŠA, T., Savez maraka – kobranding kao poslovna strategija u suvremenom menadžmentu, *Oeconomica Jadertina*, 2012., Vol. 2, No. 2, pp. 82-98, <raspoloživo na:

- [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139002](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139002)>, [pristupljeno: 01.03.2017.] {78}
- [34] KRAJNOVIĆ, A.; BABIĆ, R.; BOSNA, J., Medicinski turizam – neki marketinški i etički aspekti, *Oeconomica Jadertina*, 2013., Vol. 3, No. 1, pp. 16-30, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/108665>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {94}
- [35] KRIŽMAN PAVLOVIĆ, D. & ŽIVOLIĆ, S., Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska istraživanja*, 2008., Vol. 21, No. 2, pp. 99-113, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=59982](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=59982)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {6}
- [36] KRŽELJ-ČOLOVIĆ, Z., Oblici poslovnog povezivanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 2016., Vol. 67, No. 3, pp. 227-240, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/162254>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {17}
- [37] LACEJ, A.; KALAJ, E., The Effect of Consumer Relationship Management on Satisfaction and Loyalty: A Focus on Albanian Tour Operator Business, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015., Vol. 6., No. 2, pp. 635-642, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/profile/Ermira\\_Kalaj/publication/273318504\\_The\\_Effect\\_of\\_Consumer\\_Relationship\\_Management\\_on\\_Satisfaction\\_and\\_Loyalty\\_A\\_Focus\\_on\\_Albanian\\_Tour\\_Operator\\_Business/links/54fdef530cf2741b69ef988f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ermira_Kalaj/publication/273318504_The_Effect_of_Consumer_Relationship_Management_on_Satisfaction_and_Loyalty_A_Focus_on_Albanian_Tour_Operator_Business/links/54fdef530cf2741b69ef988f.pdf)>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {73}
- [38] LAZIBAT, T.; BAKOVIĆ, T.; LULIĆ, L., Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, *Economic Review*, 2006., Vol. 57, No. 1-2, pp. 64-79, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=12166](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=12166)>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {31}
- [39] LENIČEK, T. & KARAIĆ, D., Mogućnosti upravljanja odnosima s klijentima u razvoju mikroregionalne turističke destinacije na primjeru projekta „Vallis Therme“, *Praktični menadžment*, 2010., Vol. 1, No. 1, pp. 57-61, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=101249](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=101249)>, [pristupljeno: 01.03.2017.] {69}
- [40] LUKOVIĆ, T., Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba, *Acta turistica nova*, 2008., Vol. 2, No. 1, pp. 51-74, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=59316](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=59316)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {34}
- [41] MADŽAR, T., LAZIBAT, T., MIKULIĆ, J., Mjerenje kvalitete usluge u zdravstvenom turizmu, *Poslovna Izvrsnost*, 2016., Vol. 10, No. 1., pp. 187-201, <raspoloživo na:

- [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=236658](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236658)>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {57}
- [42] VUKMAN, M. & DRPIĆ, K., Utjecaj Internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije, *Praktični menadžment*, 2014., Vol. 5, No. 1, pp. 141-145, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=199030](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=199030)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {61}
- [43] MIHAJLOVIĆ, I., Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, *Poslovna izvrsnost*, 2013., Vol. 7, No.1, pp. 45-71, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/106139>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {48, 64}
- [44] MIKULIĆ, J. & VLAIĆ, V., Analiza navika mladih Hrvata u međunarodnim turističkim putovanjima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2013., Vol. 11, No. 2, pp. 55-74, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=166853](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166853)>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {62}
- [45] MILANOVIĆ MORIĆ, K., Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, 2013., Vol. 8, No. 1, pp. 237-258, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=153659](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=153659)>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {19}
- [46] MILJAK, T.; BAČIĆ, L.; KITIĆ, M., Ekoturizam kao poticaj razvoja poduzetništva u turizmu na primjeru Republike Hrvatske, *Učenje za poduzetništvo*, 2012., Vol. 2, No. 2, pp. 323-331, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192470](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192470)>, [pristupljeno: 05.03.2017.] {59}
- [47] MIŠKOVIĆ, I.; HOLODKOV, V., RADIN, I., Upotreba mobilnih aplikacija u promovisanju turističke ponude zaštićenih delova prirode, *TIMS. Acta*, 2015., Vol. 9, No. 1, pp. 75-86, <raspoloživo na: [http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2015/01/No.7\\_Miskovic\\_Holodkov\\_Radin\\_Upotreba-mobilnih-aplikacija-u-promovisanju-turisticke-ponude-zasticenih-delova-prirode.pdf](http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2015/01/No.7_Miskovic_Holodkov_Radin_Upotreba-mobilnih-aplikacija-u-promovisanju-turisticke-ponude-zasticenih-delova-prirode.pdf)>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {52}
- [48] MOISESCU, O. A. & GICĂ, O. A., Istraživanje kvalitete usluga i njezin utjecaj na potencijalnu vjernost kupca u tradicionalnim turističkim agencijama, *Acta turistica*, 2014., Vol. 26, No. 2, pp. 132-154, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=199433](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=199433)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {24}
- [49] OBADIĆ, L., SOMOĐI, Đ. I GREGORIĆ, M., Korištenje tehnološki naprednih globalnih distribucijskih sustava (GDS) u turizmu i hotelijerstvu Republike Hrvatske, 4. Međunarodna konferencija inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment, Sv.

- Martina na Muri, *Međimursko veleučilište u Čakovcu*, Zbornik radova, 2016., pp. 123-131, <raspoloživo na <https://konferencija.mev.hr/wp-content/uploads/2016/04/4.-me%C4%91unarodna-konferencija-ITEM-Zbornik-radova.pdf>>, [pristupljeno: 20.03.2017.] {49}
- [50] PAVLIĆ, I., Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, *Naše more*, 2005., Vol. 51, No. 5/6, pp. 214-226, <raspoloživo na: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=283684>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {38, 39}
- [51] PAVLOVIĆ, D., Promene u kanalima distribucije turoperatora, *Univerzitet Singidunum*, Beograd, 2009., pp. 4-88, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/259781388\\_Promene\\_u\\_kanalima\\_distribucije\\_turoperatora](https://www.researchgate.net/publication/259781388_Promene_u_kanalima_distribucije_turoperatora)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {18, 41}
- [52] PERIĆ, M. & GIL SAURA, I., Nove tehnologije i upravljanje informacijama u ugostiteljstvu: analiza visokokategoriziranih hotela u Italiji i Hrvatskoj, *Acta Turistica*, 2012., Vol. 24, No. 1, pp. 7-38, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/97057>>, [pristupljeno: 20.03.2017.] {48}
- [53] PERUŠIČ, D. & KARAMATIĆ, Z., Temeljna obilježja turističke aktivnosti stanovnika Dubrovnika, *Ekonomska misao i praksa*, 2010., Vol. 5, No. 1, pp. 67-82, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=83218](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=83218)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {25}
- [54] PLENKOVIĆ, M., Sublimated multimedia communication in tourism, *Media, culture and public relations*, 2015., Vol. 6, No. 1, pp. 1-6, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206690](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206690)>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {52}
- [55] PLETIKOSA, D. & ANTIĆ A.J., Investicije i profitabilnost hotela u Hrvatskoj, *Acta turistica*, 2015., Vol. 27, No. 1, p. 93-117, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=209256](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=209256)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {15}
- [56] RADOŠ, T., Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomska misao i praksa*, 2010., Vol. 5, No. 2, pp. 163-183, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/62311>>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {25}
- [57] RADOŠ, T., Programiranje strategije – efikasna upotreba strateškog planiranja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2013., . 2, No. 1, pp. 193-208, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41459](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41459)>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {29}



- [58] RAŠIĆ, S. & ĆURIĆ, D., Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, *Business excellence*, 2011., Vol. 5, No. 1, pp. 33-56, <raspoloženo na: <http://hrcak.srce.hr/75452?lang=en>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {31}
- [59] RATHMAN, D., Konkurentnost luke na kriznom tržištu: primjer luke Dubrovnik, *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 2014., Vol. 8, No. 2, pp. 113-136, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/133237>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {34}
- [60] REYHAN, A., Dynamic Packaging Applications in Travel Agencies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014., Vol. 131, pp. 326-331, <raspoloživo na: [http://ac.els-cdn.com/S1877042814030353/1-s2.0-S1877042814030353-main.pdf?\\_tid=f07fe338-030f-11e7-8649-00000aab0f27&acdnat=1488875445\\_acf2da9873d104ba86f3fe1ea6d0b3bf](http://ac.els-cdn.com/S1877042814030353/1-s2.0-S1877042814030353-main.pdf?_tid=f07fe338-030f-11e7-8649-00000aab0f27&acdnat=1488875445_acf2da9873d104ba86f3fe1ea6d0b3bf)>, [pristupljeno: 07.03.2017.] {75}
- [61] ROBERTS, M.L.; LIU, R.R.; HAZARD, K., Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2005., Vol. 12, No. 4, pp. 315–326, <raspoloživo na: <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dbm.3240268>>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {70}
- [62] RUDAN, E., Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske, *Ekonomski misao i praksa*, 2012. Vol. 7, No. 2, pp. 713-730, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138626](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138626)>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {4}
- [63] RUŽIĆ, V. & ŠUTIĆ, B., Perspektiva virtualnog turizma u upravljanju turističkim destinacijama, *4. međunarodna konferencija Inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment, Zbornik radova*, 2016., pp. 139-143, <raspoloživo na: <https://konferencija.mev.hr/wp-content/uploads/2016/04/4.-me%C4%91unardna-konferencija-ITEM-Zbornik-radova.pdf>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {58}
- [64] SITUMA, S., The effectiveness of trade shows and exhibitions as organizational marketing tool (analysis of selected companies in Mombasa), *International Journal of Business and Social Science*, 2012., Vol. 3, No. 22, pp. 219–230, <raspoloživo na: <http://www.ijbssnet.com/>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {42}
- [65] SPASIĆ, V., Garancija sigurnosti i bezbednosti potrošača kao strategija organizatora putovanja, 6. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, *Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment*, Beograd, 2010., <raspoloživo na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40585-garancija-sigurnosti-i-bezbednosti-potrosaca-kao-strategija-organizatora-putovanja>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {24}
- [66] SPASIĆ, V., Poslovanja turoperatora u uslovima rizika i neizvesnosti početkom 21. veka, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., *Univerzitet Sinergija*

- Beograd, 2009., pp. 283-286, <raspoloživo na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40493-poslovanje-turoperatora-u-uslovima-rizika-i-neizvesnosti-pocetkom-21-veka>>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {47}
- [67] SUNARA, Ž. & JELIČIĆ, S., Organizacijsko komuniciranje u turizmu, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, pp. 89-93, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154139](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154139)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {102}
- [68] SUNARA, Ž.; JELIČIĆ, S.; PETROVIĆ, M., Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2013., Vol. 4, No. 1, pp. 83-88, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/104887>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {59}
- [69] ŠERGO, Z. & AFLIĆ, S., Inovacijske perspektive hrvatskog turizma, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković*, 2014., pp. 93-115, {58, 89}
- [70] ŠERIĆ, N. & UGLEŠIĆ, D., The marketing strategies for market niches during recession, *Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies 2014, University of Banja Luka*, 2014., pp. 327-335, <raspoloživo na: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=752807>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {25}
- [71] ŠIMUNIĆ, M.; PILEPIĆ, LJ.; ŠIMUNIĆ, M., Turizam i poslovanje putem weba: semantička paradigma kao preduvjet uspješnosti, *Informatologia*, 2013., Vol. 46, No. 1, pp. 1-7, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=147465](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=147465)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {52}
- [72] TANKOVIĆ, M. & MATEŠIĆ, M., Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja, *Acta turistica nova*, 2009., Vol. 3, No. 1, pp. 73-85, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=67719](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=67719)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {59}
- [73] TEMPERINI, V.; CARDINALI, S.; PALANGA, P. & BROGLIETTI, M., How e-learning in sales training can enhance the tour operator-travel agency relationship, *ARETHUSE Scientific Journal of Economics and Business Management*, 2015., Vol. 1, No. 2, pp. 77-96, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/280520655\\_How\\_elearning\\_in\\_sales\\_training\\_can\\_enhance\\_the\\_tour\\_operator-travel\\_agency\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/280520655_How_elearning_in_sales_training_can_enhance_the_tour_operator-travel_agency_relationship)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {64}
- [74] TEPEŠ, T., Elektronički sustavi za distribuciju putničkoga kapaciteta u zrakoplovnoj kompaniji, *Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu*, 2008., pp. 7-114,



- <raspoloživo na: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=370605>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {83, 109}
- [75] TOT, I., Paket-aranžman i potpomognuti putni aranžman, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 2015., Vol. 36, No. 1, pp. 489-510, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=208300](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=208300)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {77}
- [76] TSARTAS, P. & PAPTAEODOROU, A., Nova dinamika u sektoru turističkih agencija: primjer Grčke, *Acta turistica*, 2011., Vol. 23, No. 1, p. 56., pp. 49-72, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=128825](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128825)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {108}
- [77] VELJKOVIĆ, B.; PLENKOVIĆ, M.; AMBROŽ, M., Empirijsko istraživanje interaktivne komunikacije u procesu turističkog obrazovanja, *Informatologia*, 2010., Vol. 43, No. 4, pp. 293-306, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=95944](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95944)>, [pristupljeno: 27.02.2017.] {52}
- [78] VIDUČIĆ, V., Održivi razvoj otočnog turizma Republike Hrvatske, *Naše more*, 2007., Vol. 54, No. 1-2., pp. 42-48, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/13166>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {100}
- [79] VITASOVIĆ, A., Konkurentsko pozicioniranje turističke ponude Republike Hrvatske, *Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"*, 2014., pp. 122-123, {4, 80, 81}
- [80] VREG, F., Europska kultura i turističko komuniciranje, *Informatologia*, 2007., Vol. 40, No. 3, pp. 180-188, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33839](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33839)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {5}
- [81] VUČEMILOVIĆ, V., Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 2015., Vol. 2, No. 3/4., pp. 119-125, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/149939>>, [pristupljeno: 09.03.2017.] {64, 70}
- [82] VUKOVIĆ, I., Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku, *Tourism and Hospitality Management*, 2006., Vol. 12, No. 1, pp. 35-55, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/61770>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {90}
- [83] XIAOLONG, G.; LINA, H., Tourism Supply-Chain Coordination: The Cooperation between Tourism Hotel and Tour Operator, *Tourism Economics*, 2012., Vol. 18 No. 6, pp. 1361-1376, <raspoloživo na: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5367/te.2012.0179>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {40}

- [84] ZEKANOVIĆ-KORONA; LJ. & KLARIN, T. (2012), Informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja, *Medijska istraživanja : znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, Vol. 18, No. 2, pp. 59-71, raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/99786>], [pristupljeno: 27.02.2017.] {62}
- [85] ŽIVKOVIĆ, R. & ŠEČKOVIĆ, S., Potrošači i turističke agencije budućnosti, *Singidunum Revija*, 2010., Vol. 7, No. 1., pp. 154-165, <raspoloživo na: <https://singidunum.ac.rs/profile/rzivkovic>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {110}

### Knjige:

- [1] ČAVLEK, N., Turoperatori i svjetski turizam, Zagreb, *Golden marketing*, 1998., {12, 24}
- [2] DULČIĆ, A., Turističke agencije: poslovanje i menadžment, Split: Ekokon, 2015., {11, 14, 42}
- [3] ŽGOMBA, S., LJUBIĆ, N., Poslovanje turističkih agencija, *Fakultet ekonomike i turizma*, Pula, 2008., {14}

### Ostali izvori:

- [1] Agencija.NET - desktop aplikacija, 2017., <raspoloživo na: <http://www.program-agencija.net/index.php/agencija-net-desktop-aplikacija>>, [pristupljeno: 09.03.2017.] {66, 67, 68, 69}
- [2] ANONYMUS, Back Office, *proz.com*, 2017., <raspoloživo na: [http://www.proz.com/kudoz/english\\_to\\_croatian/business\\_commerce\\_general/363287\\_6-back\\_office.html](http://www.proz.com/kudoz/english_to_croatian/business_commerce_general/363287_6-back_office.html)>, [pristupljeno: 09.03.2017.] {65}
- [3] ANONYMUS, E-turizam zatvara kancelarije turoperatora, 2016., <raspoloživo na: [http://www.seebiz.org/upload/seebiz\\_eu/main/script/convert\\_to\\_pdf/sc\\_poziv\\_html\\_to\\_pdf.php?URL=http://hr.seebiz.eu/e-turizam-zatvara-kancelarije-turoperatora/ar-45083/EXPORT\\_CLEAN\\_HTML/](http://www.seebiz.org/upload/seebiz_eu/main/script/convert_to_pdf/sc_poziv_html_to_pdf.php?URL=http://hr.seebiz.eu/e-turizam-zatvara-kancelarije-turoperatora/ar-45083/EXPORT_CLEAN_HTML/)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {48}
- [4] ANONYMUS, Mobilna aplikacija za mobilne telefone i tablete, *Travel-Agency-Solutions.com*, 2017., <raspoloživo na: [http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni\\_Izleti\\_&sustav=873](http://www.travel-agency-solutions.com/?web=Mobilni_Izleti_&sustav=873)>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {55, 56}
- [5] ANONYMUS, Najveći hrvatski sajam turizma ove godine u Areni Zagreb, *tportal.hr*, 2017., <raspoloživo na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/najveci-hrvatski-sajam-turizma-ove-godine-u-areni-zagreb-20170302/print>>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {46}
- [6] ANONYMUS, Novasol preuzeo Wimdu, *hrturizam.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/novasol-preuzeo-wimdu/>>, [pristupljeno: 06.01.2017.] {31}

- [7] ANONYMUS, Novo partnerstvo TUI-ja i Generalturista, *Večernji.hr*, 2010., <raspoloživo na: <http://www.vecernji.hr/novo-partnerstvo-tui-ja-i-generalturista-94927>>, [pristupljeno: 06.01.2017.] {32}
- [8] ANONYMUS, Ozbiljne kritike domaćem turizmu na stranim sajmovima Hrvatska puna života?! To je mala zemlja za veliku zimsku dosadu!, *Zadarski.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://zadarski.slobodnadalmacija.hr/forum/clanak/id/470444/hrvatska-puna-zivota-to-je-mala-zemlja-za-veliku-zimsku-dosadu>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {104}
- [9] ANONYMUS, Travelife za Turističke Agencije, *travelife.info*, 2017., <raspoloživo na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=hr](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=hr)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {59}
- [10] ANONYMUS, TUI Travel begins international roll out of the 'TUI Digital Assistant', *tuitravelplc.com*, 2013., raspoloživo na: <http://www.tuitravelplc.com/content/tui-travel-begins-international-roll-out-tui-digital-assistant>>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {55}
- [11] ANONYMUS, TUI: My Thomson app goes global, *mommas.co.uk*, 2015., <raspoloživo na: <http://www.mommas.co.uk/mommas-2015/travelleisureports-mobile-strategycampaign/mythomson-app-goes-global>>, [pristupljeno: 21.03.2017.] {54, 55}
- [12] ANONYMUS, Turistički aranžmani Atlasa na blagajnama Konzuma i Tiska, *jatrgovac.hr*, 2012., <raspoloživo na: <http://www.jatrgovac.com/2012/12/turisticki-aranzmani-atlasa-na-blagajnama-konzuma-i-tiska/>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {103, 104}
- [13] ANONYMUS, Virtual Reality in Tourism - the TUI Group, *vr-immersive.blogspot.hr*, 2016., <raspoloživo na: <http://vr-immersive.blogspot.hr/2016/02/virtual-reality-in-tourism-tui-group.html>> [pristupljeno: 28.02.2017.] {58}
- [14] ATLAS D.D., Co-branding suradnja, 2017., <raspoloživo na: <https://www.atlas.hr/ona/co-branding-suradnja>>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {78, 79}
- [15] CURIĆ, B., Analiza okvirnih mogućnosti razvoja golfa na području istarske županije, Pula, 2008., p. 16, <raspoloživo na: [http://www.zpuiz.hr/uploads/media/AnalizaOkvirnihMogucnostiRazvojaGolfa\\_03.pdf](http://www.zpuiz.hr/uploads/media/AnalizaOkvirnihMogucnostiRazvojaGolfa_03.pdf)>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {98}
- [16] DALMACIA TRAVEL AGENCY, Agencije i turoperatori, 2017., <raspoloživo na: <http://dalmatia-travel-agency.com/agencije-i-turoperatori/>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {97}
- [17] DA-RIVA.HR, Biciklističke ture, 2017., <raspoloživo na: [http://www.da-riva.hr/hr/oko-goranskih-jezera/25\\_0/29](http://www.da-riva.hr/hr/oko-goranskih-jezera/25_0/29)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {95}
- [18] DODIG, I. Razlika između turističke agencije i turoperatora, 2013., <raspoloživo na: <http://dodig.info/2013/01/razlika-izmedu-turisticke-agencije-i-turoperatora/>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {10}

- [19] DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU, Putničke agencije u 2016., priopćenje broj 4.3.6., <raspoloživo na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/04-03-06\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-06_01_2016.htm)> [pristupljeno: 28.04.2017.] {88, 89}
- [20] FINA, 42% putničkih agencija i turoperatora u 2015. godini poslovalo s gubitkom, <raspoloživo na: <http://fina.hr/Default.aspx?art=12117&sec=1800>>, [pristupljeno: 22.03.2017.] {85, 86}
- [21] FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2015. godinu, {85}
- [22] HRVATAKI SABOR (2013), Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju, *Odbor za turizam*, Zagreb, p. 1., <raspoloživo na: [www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2](http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=55098&sec=4530&dm=2)>, [pristupljeno: 22.03.2017.] {10}
- [23] HRVATSKA OBRTNIČKA KOMORA, Vodič za uspješan nastup na sajmovima, Zagreb, 2008., p. 12, <raspoloživo na: [http://www.hok.hr/cro/sajmovi/vodic\\_za\\_uspjesan\\_nastup\\_na\\_sajmu](http://www.hok.hr/cro/sajmovi/vodic_za_uspjesan_nastup_na_sajmu)>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {43}
- [24] HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA, Hrvatska kao nova golf destinacija u ponudi njemačkih turoperatora, Zagreb, 2014., <raspoloživo na: <http://www.htz.hr/hr-HR/node/2631>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {99}
- [25] IAGTO, 2017., <raspoloživo na: <http://www.iagto.com/>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {98}
- [26] INSTITUT ZA TURIZAM, Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Izvještaj 6., Ograničenja i ključni izazovi razvoja turizma u RH, Zagreb, 2016., <raspoloživo na: <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-06-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf>>, [pristupljeno: 22.03.2017.] {15, 16, 106}
- [27] ISTRA ADVENTURE, Team building, 2017., <raspoloživo na: <http://istra-adventure.com/team-building>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {92}
- [28] JUNG-GRIMM, A., Njemački turisti traže više od sunca i mora, *Deutsche Welle*, 2014., <raspoloživo na: <http://www.dw.com/hr/njema%C4%8Dki-turisti-tra%C5%BEE-vi%C5%A1e-od-sunca-i-mora/a-17923072>> [pristupljeno: 26.02.2017.] {27}
- [29] KERŠIĆ, D., Catch up With the 2017 Tour and Travel Industry Trends, *Orioly*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.orioly.com/tour-travel-industry-trends-2017/>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {35}
- [30] KLARIĆ, Z.; KREŠIĆ, D.; MILIČEVIĆ, K., Akcijski plan razvoja cikloturizma, *Institut za turizam*, Zagreb, 2015., <raspoloživo na: [www.mint.hr/UserDocsImages/151014\\_akcijski\\_cikloturizam.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014_akcijski_cikloturizam.pdf)>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {95}
- [31] KRETSCHMER, M., Pacific Incoming – Modular Software Solution Suite for Incoming Tour Operators, *ISO Travel Solutions*, 2017., <raspoloživo na:

- <http://www.isogmbh.com/services/travelsoftware/tour-operator/incoming-tour-operator-software.html> >, [pristupljeno: 13.03.2017.] {74}
- [32] MARIČIĆ, D., Kadija: Imamo dovoljno atrakcija i sadržaja za europsku prepoznatljivost, *Zadarskilist.hr*, 2015., <raspoloživo na: <http://www.zadarskilist.hr/clanci/15032015/kadija-imamo-dovoljno-atrakcija-i-sadrzaja-za-europsku-prepoznatljivost>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {74}
- [33] MEDITERAN ADRIA D.O.O, Poslovna putovanja, 2017., <raspoloživo na: <http://www.medadria.com/poslovna-putovanja>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {93}
- [34] MINISTARSTVO TURIZMA, Ministar turizma na sajmu F.re.e u Munchenu: njemački turoperatori jako zadovoljni interesom za Hrvatsku, 2017., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=39076>>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {44, 45, 46}
- [35] MINT, Ministar Cappelli u radnom posjetu Francuskoj, 2017., <raspoloživo na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=38983>>, [pristupljeno: 20.01.2017.] {106}
- [36] MORONGIU, F. Strategy analysis tour operators, 2014., <raspoloživo na: <https://www.slideshare.net/mtmexperience/strategy-analysis-tour-operators>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {19}
- [37] NJEGUŠ, A., Elektronski organizatori putovanja i turističke agencije, Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Beograd, 2012., <raspoloživo na: [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK Ewjh75nqlePSAhWrA5oKHWWnAVcQFggXMAA&url=http%3A%2F%2Fpredmet.singidunum.ac.rs%2Fpluginfile.php%2F3133%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F1%2FPredavanja%2F12%2520-%2520e-Turoperatori%2520i%2520turisticke%2520agencije.ppt%3Fforcedownload%3D1&usg=AFQjCNGkZkl6CglBHaEu6sTAOeXAAzYYCA&sig2=g0IRIQ6JhJOY4Ubpv\\_TW-g&bvm=bv.149760088,d.bGs&cad=rja](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK Ewjh75nqlePSAhWrA5oKHWWnAVcQFggXMAA&url=http%3A%2F%2Fpredmet.singidunum.ac.rs%2Fpluginfile.php%2F3133%2Fmod_folder%2Fcontent%2F1%2FPredavanja%2F12%2520-%2520e-Turoperatori%2520i%2520turisticke%2520agencije.ppt%3Fforcedownload%3D1&usg=AFQjCNGkZkl6CglBHaEu6sTAOeXAAzYYCA&sig2=g0IRIQ6JhJOY4Ubpv_TW-g&bvm=bv.149760088,d.bGs&cad=rja)> [pristupljeno: 12.03.2017.] {8}
- [38] PETRIČEVIĆ, T., Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvat u turizmu, *British Council Hrvatska*, 2016., p. 18., <raspoloživo na: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {100}
- [39] RAFTREK TRAVEL, Adventure travel, 2017., <raspoloživo na: <https://raftrek.com/hr/o-nama/>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {100}
- [40] RIHELJ, G., U Lici osnovan prvi turistički klaster Lika Destination, *hrturizam.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://hrturizam.hr/u-lici-osnovan-prvi-turisticki-klaster/>>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {20}
- [41] Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020, NN 55/2013, <raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html)>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {27, 30, 91, 96, 97, 98, 99, 100}
- [42] ŠENDELJ, R., Globalni distribicioni i rezervacioni sistemni, 2016., <raspoloživo na: [http://docshare.tips/amadeus\\_581f9405b6d87f8c538b46f2.html](http://docshare.tips/amadeus_581f9405b6d87f8c538b46f2.html)>, [pristupljeno: 20.03.2017.] {49}

- [43] TRAVELIFE OBUKA, Društveno odgovorno poslovanje za turoperatore i turističke agencije, 2012. <raspoloživo na: [https://www.travelife.info/uploads/csr/1418894567\\_handbook\\_hr.pdf](https://www.travelife.info/uploads/csr/1418894567_handbook_hr.pdf) >, [pristupljeno: 20.03.2017.] {101}
- [44] TOMLJENOVIC, Đ., Moramo li u svemu ostati „mali“ ?, *Turizmoteka.hr*, 2017., <raspoloživo na: <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/homo-turisticus/moramo-li-u-svemu-ostati-mali/> >, [pristupljeno: 01.03.2017.] {105}
- [45] UHPA, 90 godina poslovanja turističkih agencija u Hrvatskoj, 2013., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/o-nama/90-godina-poslovanja-turistickih-agencija-u-hrvatskoj/dobrodosli-> >, [pristupljeno: 03.01.2017.] {84}
- [46] UHPA, Eno-gastro turizam, 2017., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/projekti/specijalizacije/eno-gastro-turizam>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {96}
- [47] UHPA, Novi turistički trendovi i suvremeni turizam, *Poslovniturizam.hr*, 2013., <raspoloživo na: <http://www.poslovniturizam.com/brojke-trendovi/uhpa-novi-turisticki-trendovi-i-suvremeni-turizam/1176/>>, [pristupljeno: 12.03.2017] {91}
- [48] UHPA, Pustolovni turizam, 2017., <raspoloživo na: <http://www.uhpa.hr/zaclanove/projekti/specijalizacije/pustolovni-turizam>>, [pristupljeno: 28.02.2017.] {99}
- [49] ZAGREBAČKI HOLDING, O sajmu, 2016., <raspoloživo na: <http://www.zv.hr/?id=338>>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {43}
- [50] Zakon o turističkoj djelatnosti, NN 8/1996, <raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996\\_01\\_8\\_119.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_01_8_119.html)>, [pristupljeno: 26.02.2017.] {9}
- [51] Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 68/2007, <raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_07\\_68\\_2066.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_68_2066.html)>, [pristupljeno: 03.01.2017.] {20}

## **Abstract**

Tourism is one of the most profitable industries in the world that meets the needs of modern man for the experience. However, tourism involves not only tourists but also the intermediaries who create the tourist product and influence its perceived value. The purpose of the travel intermediaries consists of planning, organizing, sale and implementation of tourist trips, as well as providing all the necessary services in tourist traffic. Travel agents according to the type of work can be tour operators and tour operators and intermediaries in the sale of tourist travel and tourist agencies. Internet changed conventional business methods of the tourism industry including informations, communication and promotion. All this has led to the creation of modern business model of travel agencies and tour operators. In modern conditions of globalization, the fight for competitiveness and loyalty in the market has led to the improvement of business through innovation. Intermediaries in tourism use information technology to develop new tourism products and create innovative packages that will exceed customer expectations. Special emphasis is on the creation of thematic platforms in tourism by identifying the needs of the target market, the development of sustainable tourism products according to market segments and establishment of cooperation with all stakeholders destinations connecting specialized agencies into clusters. Modern business models will enable intermediaries to survive in the market and through smart specialization for Croatia, increase the quality of offers and directly contribute to the valorisation and growth of competitiveness of the Croatian tourism.

**Key words:** tourism, tourist services, touroperators, tourist agencies, modern business model sin tourism, specialization in tourism, innovation in tourism, information and communication technology in tourism

## **Popis slika i tablica**

Tablica 1 Razlika između turoperatora i turističkih agencija.....	12
Tablica 2 Usporedba vodećih turoperatorskih koncerna u Europi .....	17
Tablica 3 Važnost izvora informacija prilikom odabira putovanja .....	64
Tablica 4 Tradicionalni marketing u odnosu na CRM .....	73
Tablica 5 Osnovni financijski podaci poslovanja poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnosti povezane s njima.....	87
Tablica 6 Top 10 poduzetnika posrednika u turizmu rangirani prema ukupnom prihodu u 2015. godini.....	89
Slika 1 Pozicija agencije u prometu turističkih usluga .....	11
Slika 2 Distribucijski sustav u turizmu .....	13
Slika 3 Shema vertikalne integracije turoperatora .....	19
Slika 4 Shema kocke agencijske ponude usluga .....	23
Slika 5 Portfolio matrica turističkih proizvoda Republike Hrvatske .....	31
Slika 6 Prednosti korištenja turoperatora za potrošače .....	38
Slika 7 Udio GDS sustava u svijetu .....	50
Slika 8 Prikaz Amadeus GDS-a .....	51
Slika 9 TUI digitalna platforma .....	56
Slika 10 Travel agency mobilna aplikacija .....	58
Slika 11 Modul „Rezervacije“ .....	68
Slika 12 Modul „Cjenik“ .....	69
Slika 13 Modul „Transfer“ .....	70
Slika 14 Modul „Izleti“ .....	71
Slika 15 Razvojni proces e-CRM-a.....	75
Slika 16 Pacifik CRM softver .....	76
Slika 17 Poredak država po konkurentnosti turizma.....	82
Slika 18 Turistički dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj.....	83
Slika 20 Domaći posjetitelji prema drugim zemljama u organizaciji hrvatskih putničkih agencija.....	90
Slika 21 Strani turisti u Republici Hrvatskoj u organizaciji hrvatskih putničkih agencija prema zemlji prebivališta .....	90
Slika 22 Struktura prihoda od održanih poslovnih skupova u Hrvatskoj u 2010. godini .....	93
Slika 23 Certificirane tvrtke s oznakom Travelife partner .....	103