

Uloga kadrova u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana

Gazdek, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:393856>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

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



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

MIHAELA GAZDEK

**ULOGA KADROVA U DIZAJNIRANJU I
REALIZACIJI TURISTIČKIH PAKET
ARANŽMANA**

Završni rad

Pula, 2017.

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

MIHAELA GAZDEK

**ULOGA KADROVA U DIZAJNIRANJU I
REALIZACIJI TURISTIČKIH PAKET
ARANŽMANA**

Završni rad

JMBAG: 0303050473

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turoperator i turističke agencije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Jasmina Gržinić, zn. savjetnik

Pula, srpanj, 2017.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____ 2017. godine



IZJAVA **o korištenju autorskog djela**

Ja, _____, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Uloga kadrova u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1. ULOGA KADROVA U TURISTIČKOM POSREDOVANJU	2
1.1. Kadrovi za potrebe turizma.....	2
1.2. Značaj turističkih paket aranžmana.....	5
1.3. Uloga kadrova u poslovanju turoperatora	8
1.4. Direktive Europske unije	10
2. DIZAJNIRANJE TURISTIČKIH PAKET ARANŽMANA	12
2.1. Vrste dizajniranja.....	12
2.2. Faze dizajniranja	13
2.3. Dizajniranje i važnost promocijske aktivnosti turoperatora	15
2.4. Uloga kadrova u procesu dizajniranja paketa ponude	17
3. REALIZACIJA TURISTIČKIH PAKET ARANŽMANA	18
3.1. Faze realizacije.....	18
3.2. Realizacija transfera.....	19
3.3. Realizacija izleta	20
3.4. Uloga kadrova u procesu realizacije turističkih paket aranžmana	21
4. PRIMJER DJELOVANJA POSREDNIKA U HRVATSKOM TURIZMU	22
4.1. Dubrovnik kao turistička destinacija	23
4.2. Važnost turoperatora <i>TUI (Touristik Union International)</i>	24
4.3. Suradnja turističkih agencija u Dubrovniku sa stranim turoperatorima.....	27
4.4. Suradnja turoperatora TUI i receptivne dubrovačke agencije „Gulliver“	29
4.5. Kritički osvrt	30
ZAKLJUČAK.....	34
POPIS LITERATURE.....	35
POPIS SLIKA I TABLICA	37
SAŽETAK.....	38

UVOD

Tema ovog završnog rada je uloga kadrova u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana. Cilj rada je analizirati uloge kadrova u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana.

Svrha rada je utvrditi doprinose kadrova u fazama dizajniranja i realizacije turističkih paket aranžmana.

Za ekspanziju turizma od velikog su značaja turoperatori i turističke agencije koje se bave posredničkom djelatnošću bez koje bi razvoj turizma bio nezamisliv.

Kadrovi u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana stvaraju utjecaje na posjetitelja i destinaciju.

U prvom dijelu rada analizira se značaj i uloge kadrova u turističkom posredovanju, kadrovi za potrebe turizma, značaj turističkih paket aranžmana, uloge kadrova u poslovanju turoperatora, te direktive Europske unije.

U drugom dijelu rada biti će objašnjeno dizajniranje turističkih paket aranžmana, vrste dizajniranja, faze, o dizajniranju i važnosti promocijske aktivnosti turoperatora, te o ulozi kadrova u procesu dizajniranja paketa ponude.

U trećem dijelu rada bit će prikazana realizacija turističkih paket aranžmana, faze realizacije, realizacija transfera i realizacija izleta.

U četvrtom dijelu rada elaborira se teorijski dio rada u turističkoj destinaciji Dubrovnik temeljem primjera turoperatora TUI (*Touristik Union International*) koji je iznimno važan za vođenje tura po Dubrovniku pri čemu će biti prikazana njegova suradnja sa receptivnom dubrovačkom agencijom „Gulliver“.

Pri izradi rada korištene su znanstvene metode analize i sinteze, povijesna metoda te metoda deskripcije.

1. ULOGA KADROVA U TURISTIČKOM POSREDOVANJU

Kadrove u turizmu predstavlja ukupnost ljudi koji rade u turizmu te obavljaju turističke djelatnosti kojima se nastoji zadovoljiti turističke potrebe, stoga su kadrovi u turizmu neophodni za razvoj turizma.

Predstavnici turističkog posredništva povezuju pružatelje turističkih usluga sa potrošačima, odnosno turistima. Posrednici u turizmu predstavljaju neovisne subjekte čije su glavne uloge usmjeravanje i realiziranje interesa potrošača koji su korisnici turističkih proizvoda i usluga.

„Domaće turističke agencije posreduju u realizaciji četvrtine ukupnog komercijalnog turističkog fizičkog prometa dok se, primjerice, svako drugo noćenje u hotelima, aparthotelima i vilama realizira njihovim posredovanjem.“¹ Dakle, turističko posredovanje, turističke agencije i turoperator i dalje aktivno sudjeluju u kreiranju nacionalnog turističkog proizvoda.

1.1. Kadrovi za potrebe turizma

Kadrove u turizmu s obzirom na njihov način rada dijelimo na komercijalne, specijalizirane (koji se odnose na poslove turističkih agencija) te na pomoćne kadrove.

U svim gospodarskim djelatnostima pa tako i u turizmu, ljudski rad ima bitnu ali i specifičnu ulogu i značaj. Turizam se stalno preobrazuje i neprekidno prilagođava novonastalim potrebama turista. Sukladno tome i kadrovi u turizmu svojom životnom, radnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem i radom, nastoje se prilagoditi sve većim zahtjevima korisnika turističkih usluga.

Kada je riječ o turističkim paket aranžmanima prvenstveno se misli na turističke posrednike, na turooperatore i turističke agencije, odnosno na kadrove koji sudjeluju u stvaranju i realiziranju turističkih proizvoda – turističkih paket aranžmana.

Za jačanje konkurentnosti organizacija na turističkom tržištu stalno se javljaju potrebe za promjenama na strani ponude i potražnje pri čemu veoma važnu ulogu imaju turistički

¹ *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, Institut za turizam, Zagreb, 2011., str. 33., dostupno na: <http://iztg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (15.07.2017.)

posrednici kojima je cilj zadovoljiti svoje, ali i potrebe turističkih potrošača koji su nužni za razvoj turizma.

Glavni današnji turistički posrednici su turoperatori i putničke agencije koji turistima pružaju informacije o turističkim destinacijama te na takav način, štedeći vrijeme i novac, pomažu ponudi koja dolazi u dodir sa masovnim brojem potencijalnih potrošača. Posrednici predstavljaju kupce za svoje goste te prodavače (npr. smještajnih kapaciteta).

Putničke agencije kao trgovci na malo predstavljaju posrednike koji organiziraju putovanja kojima podmiruju turističke potrebe. „Turističke agencije kao posrednici na turističkom tržištu imaju četiri specifične funkcije od kojih je osnovna funkcija posrednička, a od ostalih funkcija ističu se promotivna, organizatorska te informativno – savjetodavna funkcija.“² „Turoperatori predstavljaju gospodarske subjekte koji objedinjuju usluge različitih ponuđača te kreiraju i organiziraju paušalna putovanja na temelju kojih ostvaruju izvore svojih prihoda.“³ Turoperatori kao trgovci na veliko prodaju turističke paket aranžmane te im je glavna funkcija posrednička.

„Turoperator je kompanija koja kreira i plasira na tržištu inclusive ture, obavlja turističke usluge, proizvođač je posebnog turističkog proizvoda, paket aranžmana. Glavna funkcija turoperatora je organizatorska.“⁴ Uloga turoperatora očituje se u međunarodnom svjetskom turističkom prometu i utvrđivanju njihova udjela u ostvarenju prometa. Dinamika rasta međunarodnog turističkog prometa od 1950. godine do danas pokazuje da se glavnom karakteristikom suvremenog turizma može smatrati njegova neslućena masovnost. „Korištenje posrednika može imati niz prednosti i za ponuđače turističkih usluga. Turistički posrednici bolje poznaju potrebe i financijski potencijal potrošača, osiguravaju bolje pokrivanje tržišta uz niže marketinške troškove po jedinici proizvoda, nude širu lepezu proizvoda i uspješnije komuniciraju s potrošačima. „Turističko posredovanje obilježeno je odnosom relativno malog broja velikih turoperatora i relativno velikog broja malih pružatelja turističkih usluga pa uslijed nerazmjera snage subjekata u distribucijskom lancu nastaju konflikti, koji su to veći što je snaga turoperatora veća.“⁵ Navedena situacija je uočljiva npr. između hotela i turoperatora. Hoteli posjeduju suvremene informacijsko komunikacijske tehnologije kojima se smanjuje važnost i potreba za turoperatorima. Stoga turoperatori i

² Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 1998., str. 55.

³ Čavlek, N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden Marketing, Zagreb, 1998., str. 53.

⁴ Čavlek, N., op.cit., str. 52.

⁵ *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, op.cit., str. 34.

agencije imaju razvijenu prodaju putem interneta koja im omogućava bolju komunikaciju sa klijentima, prije i poslije putovanja.

Specijalizirane kadrove u turističkom posredovanju čine sva zanimanja koja se u poslovanju turističkih agencija i turoperatora bave stvaranjem ili dizajniranjem, prodajom te izvršenjem aranžmana, pa tu spadaju:

- turistički vodiči (osobe specijalizirane za stručno objašnjavanje i razgledavanje kulturnih, povijesnih, umjetničkih, etnografskih znamenitosti, prirodnih ljepota te drugih zanimljivosti neke destinacije grupama inozemnih ili rjeđe domaćih turista, jezikom kojim govore turisti),
- turistički pratitelji (specijalizirane osobe kojima je zadatak tehničko-organizacijska realizacija aranžmana, njihov zadatak je praćenje grupe i obezbjeđivanje tehničke asistencije u cilju odvijanja putovanja)
- turistički animatori (osobe koje se bave profesionalnim organiziranjem slobodnog vremena gostiju ili grupa)
- turistički agencijski predstavnici koji su organizatori putovanja te predstavljaju turističku agenciju dobavljačima,
- dobavljači - svi davaoci usluga (npr. lokalne turističke agencije, hotelijeri, prijevoznici te dr.)
- neposredni korisnici turističkog aranžmana (osobe koje ulaze u kadrove za turističko posredovanje, te imaju posredničku funkciju)
- turistički agencijski predstavnici vode brigu o cjelokupnom odvijanju turističkog aranžmana pa na takav način sudjeluju u njegovom dizajniranju i realizaciji.

Kadrovi koji su stručno osposobljeni za prodaju putnih karata u zračnom prometu, od čega agencije dobivaju proviziju, nazivaju se prodavačima putnih karata zračnog prometa.

Osim navedenih kadrova potrebno je navesti i kadrove koji su važni za rad u poslovnici, odnosno turističkim agencijama, a važni su zbog uspostavljanja kontakta s krajnjim klijentima pa tu spada:

- rukovodeći kadar koji koordinira rad službi u poslovnici,
- kadar koji uspostavlja kontakt s klijentima – šalterski kadar,

- operativni kadar kojeg čine zaposlenici koji sudjeluju u organizaciji razgledavanja, vodičkih poslova, dočekivanja i ispraćaja turista, organiziranja i izvršenja izleta te
- osoblje pomoćnog kadra u kojeg spadaju npr. poslovi čišćenja i dostave.

Ukupni kadrovski procesi realizacije i dizajniranja turističkih paket aranžmana provode se putem zadovoljavanja turističkih potreba i želja pa su procesi donošenja svih poslovnih odluka usmjereni na krajnjeg potrošača.

Ako se objektivno analiziraju poslovni procesi može se doći do saznanja da se radi o više odvojenih procesa kojima se turoperatori bave te su ovisne i o ponašanju svojih poslovnih partnera i o njihovoj poslovnoj politici o kojoj će ovisiti kvaliteta usluga, odnosno kvaliteta turističkih aranžmana. To su također i kriteriji kojih se turoperatori drže pri odlučivanju o postavljanju vlastite organizacijske strukture.

Zbog masovnosti koja je donjela pozitivan poslovni učinak došlo je do masovne proizvodnje turoperatora, ali problem predstavlja malen broj poslovnih partnera koji omogućuju realizirati tu masovnu proizvodnju, pa su turoperatori podređeni izmjeni organizacije prema masovnom proizvodnom programu. To bi značilo da je za turooperatore danas važan sustav produkt menadžmenta koji izvršava brojne zadatke postavljene pred poslovima promocije. Postojanje produkt menadžmenta je važno jer stvaratelji aranžmana nisu dovoljno specijalizirani za podnošenje tereta pretvaranja aranžmana u prodajno promotivna sredstva kojima se aranžmani plasiraju na tržište.

1.2. Značaj turističkih paket aranžmana

Da bi se razumjela važnost turističkih paket aranžmana turoperatora u svjetskom turizmu potrebno je sagledati razvoj turoperatora kroz povijest. Nakon drugog svjetskog rata nametnule su se društvene, socijalne i ekonomske promjene koje su utjecale i na promjene u razvoju turizma. Turooperatorsko poslovanje se veže uz fazu suvremenog turizma koji se počeo razvijati nakon 1950. godine. Zemlje su postale svjesne svojih turističkih potencijala što je pogodovalo razvoju turoperatora kojima se povećala mogućnost zarade ponudom paket aranžmana preko kojih se velikoj masi korisnika omogućilo organiziranje putovanja i boravak u turističkim destinacijama. Najveći doprinos razvoju putovanja kroz paket aranžmane dala je Velika Britanija, pa je navedena zemlja s razlogom dobila naziv *kolijevka turoperatora*.

U fazi uvođenja turoperatora u turistički sustav prošireno je poslovanje turoperatora na europske zemlje zbog čega su glavne receptivne destinacije postale sredozemne destinacije koje su imale izgrađenu turističku infrastrukturu i izgrađene odgovarajuće smještajne kapacitete. „U fazi izleta turoperatora veliku važnost ima razvoj zrakoplovstva koji je omogućio povećanje prijevoznih kapaciteta uz istovremeno snižavanje troškova po putniku/kilometru, a povećanjem brzine letenja skratio vrijeme potrebno do određene destinacije.“⁶

Na značaj stvaranja turističkih paket aranžmana u međunarodnim turističkim putovanjima posebno su utjecale energetske krize u svijetu 1973. i 1979. godine (koje su ograničile mogućnost putovanja automobilima, zbog čega je bila smanjena stopa rasta međunarodnog turističkog prometa). U tom razdoblju na značaju su dobili turoperator i kreatori paket aranžmana (koji su bili bazirani na čarter zrakoplovnom prijevozu), deregulacija zračnog prometa (koja je započela u SAD-u krajem 1970-ih a kasnije se proširila i na Europu, pa postepeno i na cijeli svijet čime je smanjena cijena u domaćem i međunarodnom zrakoplovnom prijevozu).

Zahvaljujući turoperatorima veliki broj čarter - zrakoplovnih kompanija postaje konkurent redovnim avioprijevoznicima koji su bili prisiljeni mijenjati svoj način poslovanja, te su turoperatorima počeli odobravati posebne tarife i popuste, što je turoperatorima omogućilo kreiranje raznovrsne palete proizvoda po pristupačnim cijenama. Otvaranjem granica u istočno – europskim zemljama, Sovjetskom savezu, Kini, Vijetnamu, Mongoliji te dr. stvoreni su uvjeti za reorganizaciju svjetskog turističkog prometa kojom je omogućeno podizanje standarda i uravnoteženje receptivnih i emitivnih turističkih kretanja. „Od trenutka pojave turoperatora na tržištu individualnom obliku turizma priključio se turizam u paket aranžmanima koji je revolucionirao turistička putovanja i omogućio velikom broju ljudi da se uključe u međunarodne turističke tokove.“⁷ Iz primjera današnje prakse uočavaju se pozitivne uloge turoperatora u razvoju turizma, jer doprinose unapređenju turističke ponude receptivnih turističkih zemalja inzistiranjem na sadržaju i kvaliteti koju tržište traži. Turoperator i znaju kakav proizvod mogu prodati na tržištu, te ih turistički ponuđači respektiraju zbog njihova uspješna poslovanja. U početnoj fazi razvoja turoperator i su utjecali na izgradnju smještajnih objekata, osobito na Mediteranu, a danas ima se utjecaj proširio na izgradnju raznih dopunskih sadržaja kojima se podiže kvaliteta usluga.

⁶ Čavlek, N., op.cit., str. 174.

⁷ Ibidem, str. 220.

Turoperatori, nudeći na tržištu proizvod koji mora zadovoljiti agregatnu turističku ponudu turista u svoje programe uključuju kulturne, rekreacijske, zdravstvene, obrazovne programe, u turističkim destinacijama iniciraju različite priredbe poput festivala, muzičkih i umjetničkih sadržaja, te brojne druge sadržaje. Turoperatori su unaprijedili razvoj turizma u destinacijama koje nisu imale razvijenu turističku tradiciju niti kapacitete ponude koji predstavljaju osnovni preduvjet za razvoj turizma.

„Turoperatori stvaraju jedinstven turistički proizvod koji u cijelosti podmiruje turističku potrebu. Turistička ponuda predstavlja agregatnu pojavu pa je i razvoj turističke ponude agregatni output svih sudionika turističke ponude.“⁸

Direktna uloga turoperatora u razvoju destinacija ogleda se u agresivnoj promocijskoj prodajnoj kompaniji koju turoperatori provode na emitivnim tržištima nakon odluke o uvrštavanju destinacije u svoj program, pa turoperatori imaju funkciju u širenju tržišta potražnje.

O turizmu na Kanarskom otoku Lazarete, prije uključivanja u programe turoperatora, nije se moglo niti govoriti, ali uz britanske i njemačke turooperatore, koji su prodavali paket aranžmane emitivnim turističkim tržištima, turizam je procvjetao.

„Razvoj turističke potražnje zahtijeva razvoj turističke ponude kojom se turistima omogućuje zadovoljavanje njihovih turističkih potreba, pa su turoperatori utjecali na promjene međunarodne turističke potražnje usmjeravajući je nižoj ekonomskoj kategoriji potrošača, koji uvjetuju skromniju ponudu u turističkim destinacijama.“⁹

Receptivne destinacije ovise o turoperatorima, te su mogući problemi kada su orijentirane tek nekoliko tržišta, zbog čega dolazi do nepovoljne situacije na tim tržištima koja se nalaze u zakupu tek nekolicine turoperatora. Takav problem moguće je riješiti orijentiranjem na veći broj inozemnih tržišta potražnje, izbjegavanjem davanja kapaciteta turističkih poduzeća u zakup jednom turoperatoru nekog inozemnog tržišta.

Globalni procesi razvoja u svjetskom gospodarstvu utječu na turistička putovanja te na razvojne strategije vodećih europskih turoperatorskih koncerna.

„Čimbenici koji paket aranžmane turoperatora drže u centru međunarodne turističke potražnje su:

⁸ Ibidem, str. 66.

⁹ Vukonić, B. i K., Keča, *Turizam i razvoj*, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001., str. 61.

- niže cijene u odnosu na individualne aranžmane za putovanja,
- prilagođavanje turoperatora diversifikaciji turističke potražnje,
- uvođenje fleksibilnih aranžmana zbog zadovoljavanja potreba i želja klijenata,
- programi putovanja i odmora po mjeri klijenata,
- aranžmani koji uključuju sve,
- pregovaračka i kupovna snaga turoperatora danas je takva da oni najmoćniji u većini slučajeva diktiraju uvjete poslovanja svojim poslovnim partnerima, a ne obrnuto.¹⁰

Današnje turooperatorsko poslovanje vodi se prema povećavanju pritiska na marketinšku strategiju turoperatora zbog jake konkurencije na svim razinama. Prije 15-ak godina predviđalo se da će niža kvaliteta ponude nestajati s tržišta kao i jeftini turistički paket aranžmani, što se nije ostvarilo.

Turooperatori su na turističkom tržištu postali iznimno važni jer su cijenom postali dostupni stanovništvu niže platežne moći, što je utjecalo na povećanje tržišta paket aranžmana.

1.3. Uloga kadrova u poslovanju turoperatora

Turooperatori raspolažu kadrovima koji se bave zaštitom turističkih potrošača, odnosno korisnika paket aranžmana.

Zaštita turističkih potrošača je nužna zbog dislociranosti ponude od potražnje koje se temelje na obećanjima da će proizvođači ispuniti očekivanja kupaca koji daju svoje povjerenje turooperatorima. Stoga su turooperatori dužni štiti potrošačeve interese.

Usljed informiranja potrošača o proizvodima mogu nastati greške u komunikaciji, prije sklapanja ugovora, koje sa sobom mogu donijeti štetu, nezadovoljstvo. Stoga je potrebno sklopiti valjan ugovor koji će zaštititi potrošača ali i osigurati participijente u lancu distribucije od mogućih rizika.

Tablicom 2. prikazane su vrste rizika koje kadrovi valjanim opisima i javnim objavama mogu minimizirati u aktivnostima prije, tijekom i nakon putovanja.

¹⁰ Čavlek, N., op.cit., str. 246.

Tipovi rizika	Uloga kadrova
Rezervacije i plaćanje	Navođenje potrebnog postotka uplate, dosljednost, opis načina informiranja i plaćanja
Kategorije usluga i opisi	Ukazivanje na moguće različitosti u kategorizacijama (po zemljama), detaljan opis smještaja/usluga
Putne isprave, osiguranje, prtljaga	Važeći dokumenti, ishodovanje viza, prtljaga – razine odgovornost i obveze
Otkaz putovanja od strane agenta	Definiranje minimalnog broja putnika
Otkaz putovanja od strane putnika	Definiranje postotka koji zadržava agent
Otkaz putovanja zbog promjene programa ili nenadanih okolnosti	Definiranje rokova odgode i vraćanja novca (djelomični ili u cijelosti)
Rizici zbog djelovanja drugih u lancu distribucije	Definiranje razine kaucije i odgovornosti (npr. Ponuda pogleda na šumicu umjesto more i sl.)
Prigovori/pritužbe	Mogućnosti ulaganja prigovora, reakcija na prigovor
Nedovoljna informiranost	Pozivanje na EU direktive
Nesigurnost destinacija	Pozivanje na informacije mjerodavnih institucija (Ministarstvo vanjskih poslova)
Neprijemnost ponašanja	Naplata kaucije od klijenta

Tablica 2: Primjeri rizika prije, tijekom i nakon putovanja

Izvor: Vlastita izrada

U daljnjem se tekstu analiziraju direktive Europske unije u turizmu s aspekta paket putovanja tj. aktivnosti i uloga posrednika.

1.4. Direktive Europske unije

„Propisi Europske Unije koji se odnose na zaštitu potrošača u turizmu, kao i mnogi drugi propisi preuzeti su uglavnom iz zakonodavstva i propisa udruženja europskih zemalja – članica i nečlanica zbog sveobuhvatne i bolje zaštite.“¹¹ „Direktiva Vijeća 90/314/EEZ koja je utvrđena 13. lipnja 1990. o paket - putovanjima, paket - odmorima i paket turama vezana je za zakone država članica koji se odnose na paket – aranžmane prodane ili ponuđene na prodaju na teritoriju Zajednice (europske).“¹²

Cilj direktive Vijeća 90/314/EEZ je zaštita potrošača kod pružanja usluga koje se odnose na paket – aranžmane i ostvarenje zajedničkog tržišta na području tih usluga.

„Prema navedenoj Direktivi paket – aranžman označava unaprijed dogovorenu kombinaciju najmanje dvije od stavki navedenih u nastavku koje su prodane ili ponuđene na prodaju po cijeni koja uključuje razne usluge, a one se imaju pružati u vremenu dužem od dvadeset četiri sata, ili označava aranžman koji uključuje smještaj i noćenje:

- prijevoz,
- smještaj,
- ostale turističke usluge koje nisu pomoćne prijevozne ili smještajne usluge, a predstavljaju znatan dio paket - aranžmana.“¹³

Turoperatori kao koordinatori i realizatori interesa ponuđača te korisnika turističkog proizvoda se očituju kroz odlučivanje potrošača o korištenju usluga i proizvoda turoperatora. Turoperatori zastupaju želje i interese poslovnih partnera pa su stoga važan tržišni regulator potreba sudionika turističke ponude i potražnje. Za nepridržavanje i neispunjavanje ugovora odgovoran je turoperator te je dužan odgovarati nadoknađivanjem štete klijentima. Neispunjavanje obećanja prilikom prodaje paket aranžmana loše utječe na imidž turoperatora na turističkom tržištu te na njegovo sveobuhvatno poslovanje.

¹¹ Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009., str. 200., e – knjiga dostupna na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40742-ponasanje-i-zastita-potrosaca-u-turizmu-staro-izdanje> (18.07.2017.)

¹² *Direktiva Vijeća od 13. lipnja 1990.g. o paket-putovanjima, paket-odmorima i paket-turama (90/314/EEZ)*, čl. 1., dostupno na: http://www.mvteo.gov.ba/direktive_propisi_eu/Direktive_i_propisi_EU_koji_se_odnose_na_turizam_linkovi/Direktiva%2090%20314.pdf (18.07.2017.)

¹³ *Ibidem*, čl. 2.

Suvremeni turisti utječu na stvaranje novih turističkih paket aranžmana zbog zadovoljavanja svojih zahtjevnih potreba koje se temelje na intenzivnim doživljajima s naglaskom na pojačanim aktivnostima u prirodnom okruženju koje će poboljšati njihovo zdravlje i omogućiti vrhunski odmor. U smjeru pružanja kvalitetnijih usluga nastoje se kretati sve turističke destinacije koje na takav način žele zadržati svoj tržišni udio i pojačati svoju konkurentnost na turističkom tržištu.

„Uvođenje standarda Europske unije u sve segmente turizma kao i potpisivanje Općeg sporazuma o trgovini uslugama (*GATS*) najvažniji su preduvjeti za razvoj globalnog turističkog proizvoda.“¹⁴ Najveći turoperatori danas razmišljaju na razini globalnog razvoja turističkog proizvoda, ulažu u elektronske informacijske sustave pomoću kojih se ostvaruje njihova integracijska uloga u turizmu.

¹⁴ Čavlek, N., op.cit., str. 244.

2. DIZAJNIRANJE TURISTIČKIH PAKET ARANŽMANA

Posao dizajniranja turističkih paket aranžmana nije lagan, već jako zahtjevan posao koji zahtijeva veliku dozu kreativnosti, intelektualnog rada i duhovnog akta kojim se stvara poseban proizvod. Stvaranje je proces koji se nikada u potpunosti ne prekida jer se svake godine pojavljuje na tržištu sa svojim proizvodima kojima dodaje nove vrijednosti zbog praćenja konkurencije na turističkom tržištu.

2.1. Vrste dizajniranja

Turistički paket aranžmani su rezultat skupa aktivnosti (poslova) usmjerenih na prodaju, pripremu, organizaciju i izvođenje putovanja.

Putovanja koja organiziraju turističke agencije i turoperatora nazivaju se paket aranžmanima koji su različiti s obzirom na aranžirane kombinacije elemenata koji ih sačinjavaju.

Stoga se turistički paket aranžmani mogu stvarati prema:

- vrsti prijevoznog sredstva (automobilski aranžmani – kada korisnici aranžmana putuju u destinaciju vlastitim automobilom pa aranžman ne uključuje organizaciju prijevoza, avionski – kreiranje putovanja baziranog na zrakoplovnom prijevozu, brodski – putovanje je kreirano na brodskom prijevozu, željeznički i autobusni aranžmani koji se baziraju na prijevozu željeznicom i autobusima),
- prostoru na kojem se odvijaju postoje domaći (odvijaju se u domicilnoj zemlji agencije i turista) i inozemni aranžmani (oni kojima je turistička destinacija u inozemstvu),
- aranžmani se također mogu kreirati kao individualni (kupci aranžmana su pojedinci), grupni (izvode se za skupine turista koje povezuje zajednički motiv za određeno putovanje),
- kada agencija kreira aranžman na temelju narudžbe svojih klijenata tada nastaju naručeni aranžmani, dok raspisane aranžmane agencija kreira vlastitom inicijativom što znači da unaprijed priprema programe putovanja i odmora koje

nudi na tržištu potencijalnim klijentima bez mogućnosti izmjene sadržaja aranžmana,

- prema sadržajima namijenjenim nekoj posebnoj aktivnosti samo određenog kruga zainteresiranih čiji su razlozi putovanja zajednički (npr. zdravstveni, vjerski, politički te dr.) pa tada nastaje afinitetni aranžman,
- prema nekom posebnom interesu ili hobiju turista kreiraju se hobi aranžmani, dok se akcijski aranžmani (tura) kreiraju prema različitim oblicima ponude bogate sadržajima interesantnim za turiste te se sadržaji nude u cjelovitom aranžmanu koji se doživljava u pokretu jer tura uključuje organiziranje kraćeg boravka u više turističkih odredišta .

U današnje vrijeme korisnici turističkih proizvoda putničke agencije imaju veće zahtjeve, stoga je nužno kreirati nove paket aranžmane, koji će privući turiste zanimljivim sadržajima i aktivnostima koje prate suvremene trendove.

Današnje putničke agencije u sklopu turoperatorskog programa nude širok izbor proizvoda i usluga koje su kvalitetne i poznate u cijelom svijetu te na temelju dugogodišnjeg iskustva unaprijeđene, pa su ponuda i suradnja prilagođene emitivnim i lokalnim tržištima. Proizvodi i usluge putničkih agencija imaju bogat sadržaj koji nudi kvalitetan odmor i putovanje.

2.2. Faze dizajniranja

U prvoj fazi stvaranja aranžmana prikupljaju se informacije te je manje zahtjevna i kreativna u odnosu na sljedeći korak iste faze koji se odnosi na sortiranje i selekciju informacija i podataka.

„Proces stvaranja turističkog aranžmana sistematizira se u deset faza:

- postavljanje grubog programa – na temelju prikupljanja podataka određuje se turistička destinacija koja će biti osnovica za aranžmana, utvrđuje se itinerar putovanja, vrsta prijevoznog sredstva, vrijeme polaska, povratka, vrsta smještaja te dodatne usluge koje će turistički paket aranžman učiniti bogatijim i privlačnijim ,

- sastavljanje djelomične kalkulacije – agencija poseže za raspoloživom dokumentacijom koja je potrebna za stvaranje aranžmana pa na temelju nje i cjenika različitih usluga utvrđuju približnu cijenu aranžmanu,
- sastavljanje glavne kalkulacije – utvrđuje se na osnovi potvrđenih cijena davača usluga, to su precizno određene cijene koje dobavljači daju agenciji uz određene uvjete ovoj fazi agenciji može izvršiti neke promjene (npr. prijevozno sredstvo) ali promjene se uglavnom svode na promjene u količini ili kvaliteti usluga koje sadrži aranžman, faza završava određivanjem prodajne cijene aranžmana,
- određivanje prodajne cijene – vrši se paralelno s određivanjem definiranja svih odnosa sa poslovnim partnerima, odnosno sklapanja ugovora,
- raspisivanje aranžmana, njegova promocija na tržištu,
- informacije, akvizicija, booking, uplate klijenata,
- izvedba aranžmana – faza realizacije aranžmana,
- obavijest o izvršenom aranžmanu,
- sastavljanje obračuna – „vrši se sređivanje dokumentacije i uspoređivanje s kalkulacijom kako bi saznali kakvi su polučeni financijski rezultati i kolika je dobit ili gubitak, osim analize financijskog stanja mora se analizirati i zadovoljstvo gostiju koji su koristili turistički aranžman,
- određivanje uspješnosti aranžmana – uspjeh prodaje aranžmana ovisi o sposobnosti prodavača. „¹⁵

Navedene faze u praksi čine sinergiju što znači da se ne mogu odvajati jedna od druge a većina njih se odvija i paralelno.

Kombiniranim udruženjem usluga prijevozom (avionom, autobusom, željeznicom, brodom) te usluga smještaja sa uslugom prehrane ili bez nje, usluga izleta, iznajmljivanja opreme, vozila, te dr., turoperatora ulažu vlastiti kreativni trud u formiranju jedinstvenog proizvoda koji se može kupiti na jednom mjestu po jedinstvenoj cijeni, pa su glavne komponente turističkog paket aranžmana putovanje (koje uključuje uslugu prijevoza), usluga smještaja, prehrane te kulturne, rekreativne, trgovačke i dr. usluge. Prostor je element turističkog proizvoda koji za svakog turoperatora znači polaznu točku u razmišljanjima o kreiranju konkretnog paket aranžmana i čini jezgru njegova proizvoda. Prostor je važan zbog

¹⁵ Lucianović, L., *Organizacija receptivnih turističkih agencija*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2004., str. 82.-83.

određivanja turističkih aktivnosti koje turoperatori uključuju u svoj proizvod te zbog svladavanja udaljenosti kao komponente putovanja koja je potrebna potrošaču da bi upravo na tom prostoru zadovoljio svoje potrebe.

2.3. Dizajniranje i važnost promocijske aktivnosti turoperatora

Promocija je jedan od najvažnijih elemenata marketing miksa u turizmu te njena uspješnost ovisi o uspješnosti prodaje turističkog proizvoda na turističkom tržištu. Osnovni zadatak turističke promocije je informiranje potrošača o proizvodu i uvjerenje na kupnju. Promocija paket aranžmana turoperatora na turističkom tržištu je vremenski ograničena zato jer se paket aranžmani ne mogu uskladištiti. Krajnji cilj promocije je poticanje na kupnju paket aranžmana a da bi se taj cilj postigao turoperatori koriste promocijski miks kao ravnopravan dio marketing miksa kako bi kreirali, održavali ili promijenili vlastiti imidž na turističkom tržištu.

U kreiranju promocijskog miksa turoperatori prvenstveno određuju tko će biti meta njihove promotivne aktivnosti. Mete promotivnih aktivnosti mogu biti potencijalni klijenti (promocijske metode: tisak, tv, radio, plakati, distribucija poštom, prikazivanje turističkih filmova, propaganda u mjestu prodaje te dr.), turistička privreda (promocijske metode: pisane obavijesti za novinarstvo, katalogi, brošure, priručnici, vozni redovi, cjenici, seminari za prodajno osoblje), stvarni klijenti (promocijske metode: anketiranje posjetitelja, servis dobrodošlice, lokalni turistički informativni servis) te opći i stručni mediji (promocijske metode: konferencije za tisak, posjete s ciljem boljeg upoznavanja). Od svih poznatih promocijskih metoda turoperatori najvažnijima smatraju:

- brošuru i
- katalog aranžmana koji ima dvojaku funkciju (istovremeno su propagandne i prodajne edicije).

Katalog aranžman se sastoji od detaljnog pregleda, programa i plana cjelokupne proizvodnje poduzeća. Izrada katalog aranžmana zahtijeva tim stručnjaka koji pažljivo analiziraju svaki podatak do kojeg je turoperator došao na temelju vlastitog iskustva i istraživanja ponašanja potrošača na tržištu.

„Za kreiranje kataloga aranžmana mora se unaprijed dobro isplanirati:

- vrijeme potrebno za izradu kataloga,
- sadržaj kataloga,
- odnos ilustrativnih i tekstualnih dionica kataloga,
- naklada i troškovi izrade kataloga,
- distribucija kataloga,
- kontrola uspješnosti kataloga na tržištu.“¹⁶

Kod vremena potrebnog za izradu kataloga potrebno je uzeti u obzir i pripreme oko prikupljanja, sistematiziranja te razrade svih potrebnih materijala i informacija koje će se nalaziti u katalogu.

„U sadržajni dio kataloga ubrajaju se:

- naslovna stranica – veoma je važan dizajn naslovne stranice jer se na taka način privlači pažnja potencijalnih klijenata pa naslovna stranica mora imati reprezentativan vanjski izgled s logotipom turoperatora, naznaku proizvodnog programa i sezonu za koju je katalog namijenjen;
- uvodne stranice – na njima turoperator predstavlja sebe i svoj proizvod, pri čemu naglašava svoje prednosti i nedostatke te posebno ističe argumente vezane za booking i posebne popuste u određenim terminima, npr. za obitelji sa djecom i slično;
- promotivne stranice turističke destinacije – na njima se predstavlja određena ciljna destinacija i njezina turistička mjesta, pružaju se informacije o smještajnim objektima, pregled cijena i vremenski raspored odvijanja ponuđenih paket aranžmana, uvjeti bookinga i informacije vezane uz mogući raskid ugovora.“¹⁷

Navedeni elementi sadržaja katalog aranžmana izvode se iz analize edicija kataloga turoperatora najvećih emitivnih tržišta. Navedeni elementi predstavljaju konstante sadržaja jednog kataloga aranžmana, a ono što se može promijeniti je način njegove prezentacije. Dizajn kataloga aranžmana mora udovoljavati važnostima koje se odnose na istinitost navoda

¹⁶ Čavlek, N., op.cit., str. 79.

¹⁷ Ibidem, str. 80. – 81.

u opisivanju ponude, jasne uvjete bookinga, detaljne informacije, laku snalažljivost u katalogu, cjenovnu preglednost, dovoljnu količinu fotografija smještajnih objekata i soba, atraktivnu naslovnu stranicu te lijepe žive boje čime se privući pogledi potencijalnih klijenata.

Danas je turoperatorima cilj zadirati duboko u emocije klijenata što je omogućeno putem suvremene tehnologije, pa se tiskani katalog aranžmani mijenjaju CD ROM-ovima i Online sustavima koji turoperatorima i turističkim agencijama omogućavaju da svojim klijentima na bolji način dočaraju atmosferu na odmorima (slikom, akcijom, muzikom, animacijom i sl.).

Zbog sve većih zahtjeva klijenata, turistički katalog aranžmani iz godine u godinu imaju sve veći broj stranica pa turoperatoru često tiskaju i po nekoliko kataloga sa specijaliziranom ponudom koja je namijenjena ciljanim segmentima potrošača. Na takav način rastu troškovi turoperatora pa po pitanju troškova digitalni sustavi imaju prednost pred klasičnim katalogom.

Stvaranje katalog aranžmana za stručni tim ne završava izlaskom kataloga iz tiskare već je potrebno riješiti i brige oko distribucije na tržište te njihova kontrola uspješnosti na tržištu, čime završava faza cijelog procesa plasmana kataloga.

2.4. Uloga kadrova u procesu dizajniranja paketa ponude

Uloga kadrova očituje se u dizajniranju paketa ponude, odnosno u dizajniranju količine dobara koja se želi plasirati po određenim cijenama. Paket ponude obuhvaća dobra i usluge koje se turistima nude na određenom području, ali ona ima svoj institucionalni okvir te obuhvaća i sve kadrove te njihovu organiziranost. Glavna uloga kadrova je stvaranje kompleksne turističke ponude.

Dizajniranje počiva na trima bitnim grupama čimbenika, a to su: atraktivni, komunikativni i receptivni čimbenici.

Atraktivni čimbenici su razni prirodni i društveni čimbenici koji će privući turiste radi zadovoljenja kulturnih potreba, potreba za rekreacijom ili razonodom i slično. Komunikativne čimbenike čine prvenstveno prometna sredstva i razvijenost prometnih veza, ali i dodiri s turistima, tržišne komunikacije i slično. Receptivnim čimbenicima smatraju se ona sredstva koja turistima osiguravaju uvjete boravka u određenom mjestu. . Zbog stvaranja uspješne ponude kadrovi trebaju posjedovati stručna i intelektualna znanja, biti upoznati sa novim trendovima na tržištu, znati udovoljiti zahtjevima potrošača te pratiti promjene na tržištu.

3. REALIZACIJA TURISTIČKIH PAKET ARANŽMANA

„Svaka djelatnost u kojoj je osnovni činitelj i objekt čovjek, u kojoj najčešće upravo o uspostavljanju kontakata prodavača s kupcima ovisi poslovni uspjeh poduzeća, izvršnost poslovanja, odnosno izvršenje ugovorenih aranžmana, postaje izvanredno važna. To je vrlo delikatni posao, koji u organizaciji receptivne turističke agencije obavlja vlastita služba, koja se ponegdje zove operativna služba, a eventualna pomoć drugih traži se samo u špicama poslovanja, odnosno u punoj turističkoj sezoni.“¹⁸ To bi značilo da u emitivnim poslovima taj dio realizacije usluga ne mora obavljati vlastita operativna služba već u njihovu izvršenju sudjeluju i drugi sudionici jer se često kombiniraju različiti prijevoznici s različitim prijevoznim sredstvima.

Realizacija turističkih paket aranžmana odvija se u fazama o kojima će biti riječi u daljnjem tekstu.

3.1. Faze realizacije

Realizaciju turističkih aranžmana u organizaciji receptivne turističke agencije obavlja vlastita služba (operativna služba), što kod emitivnih turističkih agencija ne mora biti slučaj.

„Realizacija turističkih paket aranžmana, kao radni proces, odvija se u dvije faze, koje međusobno vremenski nisu strogo odvojene a to su:“¹⁹

- faza pripreme izvršenja i
- faza izvršenja turističkog aranžmana.

U fazi pripreme turističkog aranžmana značajno je to što se obavljaju svi poslovi potrebni za realiziranje aranžmana pa u praksi djelomično zadire u fazu stvaranja aranžmana.

U fazi pripreme obavljaju se zadaci za izvođenje aranžmana a osnovni su:

- sastavljanje liste putnika koji su sudionici aranžmana,
- sastavljanje rooming liste koja predstavlja popis putnika prema karakteristikama smještaja, odnosno broja soba i njihove veličine,

¹⁸ Vukonić, B., op.cit., str. 188.

¹⁹ Ibidem, str. 188.

- osiguranje putnih dokumenata (putovnica, viza, voznih isprava, putnih karata) te
- pružanje informacija o sudionicima aranžmana u pismenom obliku za što je zadužena agencija.

Dio izvršenih poslova aktivira se posebnim internim nalogom koji prikazuje kako se usluga treba izvršiti, odnosno administrativnu i izvršnu tehniku koja se treba primjeniti.

Za izvršenje aranžmana s vlastitim uslugama prijevoza brinu se vlastite operativne jedinice koje obavljaju poslove:

- izvršenja transfera i
- izvršenja izleta.

Obavljanje transfera te provođenje izleta uvelike utječu na uspješnost aranžmana.

3.2. Realizacija transfera

Transferi se uglavnom odvijaju u receptivnim turističkim agencijama te predstavljaju virtualni dio turističkog aranžmana koji podrazumijeva organizirani prijevoz sudionika aranžmana, pri dolasku i pri polasku, odnosno između prometnih terminala i smještajnih jedinica.

Služba transfera u sklopu operativnih izvršnih poslova rješava probleme koji su vezani uz realizaciju svih odlazaka i dolazaka turista koji putuju uz posredovanje ili u izravnoj organizaciji domaće agencije bez obzira na prijevozno sredstvo koje se koristi. Takva evidencija može biti prikazana u obliku knjiga transfera, slobodnih kartica, elektronskih pomagala i računara, što uvelike poboljšava izvođenje transfera. Na evidencijama transfera prikazuju se podaci o gostu (ime, broj pod kojim je evidentiran njegov aranžman, ime strane agencije, sat transfera, vrsta prijevoznog sredstva, eventualne primjedbe te naznaka osoblja koje će obaviti posao transfera.

Uz pomoć evidencije saznaju se vrste prijevoznih sredstava koje se koriste u jednom razdoblju, grupiranje gostiju po karakteristikama, izbjegavaju se mogućnosti ne transferiranja te se kontrolira rad izvršilaca pojedine usluge.

Transferi se najčešće organiziraju za putnike zračnog prijevoza, pa se aranžmani sa zrakoplovnim prijevoz ubrajaju u kvalitetnije aranžmane u kojima turist ima niz dodatnih

usluga poput asistencija vodiča, prevodioca, nošenja prtljage i sl. U transferima se često koriste dva prijevozna sredstva, npr. kada se putnici koji su došli na jedno odredište na kopnu prebacuju na otok, pa je za njegovu prtljagu brine osoba koja je zadužena za sve putnike, a često se zbog smanjenja troškova kod transfera zadužuje osoba – vozač, koji je zadužen za sve usluge.

3.3. Realizacija izleta

Izlet predstavlja vrstu turističkog aranžmana. Izleti koji se organiziraju u boravišnim turističkim mjestima s ciljem obogaćivanja turističke ponude i zbog povećavanja turističkog prometa. Takvi izleti se organiziraju kao stalan, sadržajem planiran i fiksni oblik putovanja na kratke udaljenosti i u kratkom vremenskom trajanju.

Izlete tehnički organiziraju operativne službe turističkih agencija pa su im osnovni zadaci vođenje cjelovitih evidencija prodaje karata za izlete. Prodajne karte su oblici kontrolnih kupona koji daju odgovore na pitanja rukovođenja u provođenju izleta što uključuje datum izleta, broj turista koji će ići na izlet, mjesto polazišta, pripadnost jezičnoj skupini pa na temelju tih podataka operativna služba odabire vodiča i prijevozno sredstvo.

Svaka vrsta izleta vodi se na centralnom evidencijskom kartonu koji se sastoji od popisa svih prodajnih mjesta izletničkih karata i njihove realizacije (stanja u prodaji) pa stoga služi za konačni obračun mjesečnog poslovanja i za priznavanje pojedinih stavki u knjigovodstvu. Veličina izletničkih skupina formira se s obzirom na vrstu prijevoznog sredstva.

Najpoznatiji izletnički oblik je razgledavanje grada. Uglavnom se takvi izleti organiziraju za razgledavanje većih i atraktivnih gradova koji imaju važne povijesne i kulturne aglomeracije. Takvi izleti se mogu ponavljati svaki dan, u isto vrijeme, sa istim sadržajem te se mogu odvijati na više jezika.

Organiziranje transfera i izleta je zadatak za koji je potrebno angažirati velik broj stručnih osoba (prevodioca, vodiča, pratioca) problem izvršenja usluga predstavlja osiguranje dovoljnog broja stručnih osoba posebno u vrijeme sezone.

3.4. Uloga kadrova u procesu realizacije turističkih paket aranžmana

Uspješnost prodaje turističkih paket aranžmana uvelike ovisi o dobroj organizaciji a potom i realizaciji planiranih aktivnosti jer iste ostavljaju dojam kod posjetitelja koji prenose informaciju o utiscima. Međutim, to ne bi bilo moguće bez sinergije kadrova u procesu realizacije. Kadrovi u fazi pripreme izvršenja obavljaju zadatke prema točnim podacima, odnosno obavljaju sve poslove potrebne za realizaciju aranžmana. Stoga je presudno prikupiti točne podatke, te pružiti pravodobne informacije. Kadrovi trebaju biti krativni i organizirani.

Pri ukupnoj realizaciji turističkih paket aranžmana izrazita je važnost koordinirane realizacije kako transfera tako i izleta. Za uspješnu realizaciju kadrovi trebaju biti fleksibilni, organizirani i stručni. Uz pomoć suvremene informacijske tehnologije kadrovima je omogućena brža i lakša realizacija planiranih aktivnosti, te ujedno smanjenje troškova.

4. PRIMJER DJELOVANJA POSREDNIKA U HRVATSKOM TURIZMU

U Hrvatskoj Institut za turizam provodi THOMAS istraživanja putem kojih se identificiraju gosti koji posjećuju našu zemlju, prednosti i nedostaci ponude te promjene trendova potražnje.

Promjene kod turističkih posrednika danas su povezane s pojavom različitih profila gostiju zbog čega posrednici, turoperatori i turističke agencije, stvaraju nove proizvode i nove kanale distribucije.

Na promjene potražnje danas utječe uvođenje niskotarifnih linija i povoljan smještaj koji potiče dolazak turista koji imaju nižu platežnu moć. „S druge strane, razvojem krstarenja na pojedinim destinacijama, posebice u Dubrovniku, te otvaranjem i širenjem kapaciteta marina, Hrvatsku svake godine posjećuje sve više turista veće platežne moći. Prema načinu dolaska i dalje prednjače individualna noćenja (64%), a tek trećina u nekom obliku organiziranih aranžmana. Prosječno se turisti zadržavaju 6 dana, dulje ljeti, a kraće tijekom ostalih godišnjih doba.“²⁰ Na brojnost dolazaka turista utječe dobra promocija Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu. Jedan od najvažnijih promatranih trendova u turizmu Hrvatske koji utječe na promociju Hrvatske i na brojnost dolazaka turista su inovacije. Glavni pokretači inovacija u turizmu su tehnološke promjene, turistički posrednici, turisti te konkurencija.

„Suvremena informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) ima snažan utjecaj na konkurentnost poduzeća, a razvojem novog partnerstva utječe na konkurentnost subjekata turističke ponude i turističkih posrednika. Ova tehnologija zahtijeva mnoge izmjene u organizacijskom smislu i načinu rada kod turističkih posrednika, krenuvši od racionalizacije poslovnih aktivnosti do restrukturiranja poslovnih procesa. Lakša dostupnost, brzina, točnost i pouzdanost informacija vezano za sadržaje komponenata (usluga) turističkih proizvoda turističkih agencija, kojima se u konačnici olakšava i njihov plasman, trebali bi i nadalje predstavljati prioritete koje podržava nova tehnologija.“²¹ Putem suvremene informacijske tehnologije olakšano je poslovanje turističkih posrednika (rezervacije, komunikacija, uplate,

²⁰ *Gospodarstvo; Turizam*, hrvatska.eu, dostupno na: <http://croatia.eu/article.php?id=34&lang=1> (18.07.2017.)

²¹ Mihajlović, I., *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, God. VII, 2013., Br. 1, str. 49, dostupno na: www.hrcak.srce.hr (18.07.2017.)

donošenje odluka o poslovanju) te su smanjeni troškovi poslovanja. Turističke agencije i turoperatori moraju biti usklađeni sa pojavom novih tehnologija kako bi osigurali dovoljno jaku konkurenciju, izbjegli dodatne troškove, osigurali utjecaj na cijene te da bi se prilagodile novim zahtjevima današnjih turista.

„Domaće turističke agencije ostvaruju značajan promet od organizacije izleta za domaće i strane turiste tijekom njihovog boravka u turističkoj destinaciji. Domaće turističke agencije organiziraju pretežno izlete u Hrvatskoj, ali i u inozemstvo.“²² Turističke agencije i turoperatori imaju veliku važnost za dolazni turizam. U Dubrovniku, kao turističkoj destinaciji, sve turističke agencije bave se isključivo receptivnim poslovima, odnosno prihvatom gostiju koji dolaze na to područje.

4.1. Dubrovnik kao turistička destinacija

Dubrovnik je jedna od najpoznatijih turističkih destinacija na Mediteranu, nazvan Biserom Jadrana. Grad se nalazi na jugu Hrvatske, administrativno je središte Dubrovačko-neretvanske županije i jedno od najvažnijih povijesno-turističkih središta Hrvatske. Cijeli grad Dubrovnik je jedan veliki kulturno-povijesni spomenik. Najveća znamenitost ovog grada upravo je njegova arhitektura odnosno zidine i kule koje opasuju i brane Dubrovnik.

„Dubrovačko – neretvanska županija ostvaruje velik broj noćenja,“²³ pa je tako u razdoblju od „01.01.-15.07.2016. ostvareno 451.858 dolazaka i 1.485.470 noćenja od stranih turista iz Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a, Njemačke, Francuske, Hrvatske, Finske, Švedske, Španjolske, Norveške, Australije, dok je u razdoblju od 01.01.-15.07.2017. ostvareno 539.641 dolazaka i 1.744.000 noćenja stranih turista iz Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a, Njemačke, Francuske, Hrvatske, Švedske, Španjolske, Finske, Australije i Austrije.“²⁴

Peto je omiljeno odredište Mediterana za putnike na kružnim putovanjima i nezaobilazan dio itinerera velikih svjetskih brodskih kompanija. Raspolaže dvjema

²² *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, Izvještaj 5., op.cit., str. 40

²³ „(...) u kolovozu najviše noćenja ostvareno u Istri (8.6 milijuna noćenja), Kvarneru (6.1 milijuna noćenja) te u Splitsko-dalmatinskoj županiji (6 milijuna noćenja). Slijede Zadarska županija s 4.7 milijuna noćenja, Šibensko-kninska s 2.4 milijuna noćenja, Dubrovačko-neretvanska s 2.2 milijuna noćenja, Ličko-senjska s 1.5 milijuna noćenja te Zagreb sa 250 tisuća noćenja.“ Podaci e-visitor, 2017. Ministarstvo turizma, preuzeti sa <http://www.ezadar.rtl.hr/biznis/2718963/zadarska-zupanija-cetvrta-po-broju-nocenja-u-kolovozu-i-u-prvih-osam-mjeseci-2017>.

²⁴ Vijesti iz Dubrovnika i Dubrovačko – neretvanske županije; Statistika, Dubrovnik turist info - prvi hrvatski gradski i županijski turistički portal, Dubrovnik, 2017., dostupno na: <http://www.dubrovnik-turistinfo.com/novost/184/statistika> (19.07.2017.)

lokacijama za prihvat brodova na kružnim putovanjima, a to su sidrište ispred stare Gradske luke i luka Dubrovnik.

Također je poznato kulturno središte u kojem se uz brojne izložbe, koncerte, kazališne predstave, razne festivale, ističu tradicionalne Dubrovačke ljetne igre u okviru kojih se na otvorenom prostoru odvijaju brojni koncerti i kazališne predstave. Gradske zidine i utvrđenja grada 1979. g. uvršteni su 1979. g. na listu svjetske baštine (UNESCO). Zidine, brojne utvrde, ljetnikovci, palače i crkve čine Stari grad svjetski poznatom atrakcijom.

Osim povijesnih i kulturnih sadržaja Dubrovnik ima bogatu ugostiteljsku ponudu; vrhunske restorane, lounge barove i klubove koji jamče dobru dnevnu i noćnu zabavu.

Uz sve prethodno navedeno grad obiluje ponudom kvalitetnih smještajnih kapaciteta (brandirani hotelijeri, 5 zvjezdica), apartmana, vila koje su nerijetko smještene uz mnogobrojne šljunčane, pješćane i stjenovite plaže uz čisto Jadransko more.

Na području Dubrovnika prevladava kongresni turizam koji omogućuje produljenje sezone jer u proljetnom i jesenskom dijelu turističke godine Dubrovnik ugošćuje sudionike međunarodnih skupova i kongresa. Izvrsna ponuda za organizaciju kongresa i vrlo dugo iskustvo u ovom segmentu turističkog poslovanja čine ovaj grad jednim od najvažnijih kongresnih središta.

4.2. Važnost turoperatora TUI (*Touristik Union International*)

Suradnja TUI Njemačka sa receptivnim turističkim agencijama u Dubrovniku se odvija na način da TUI svoje goste šalje u Dubrovnik u turističkom paket aranžmanu. Kada turoperator nakon određenog vremena skupi sve prispjele aranžmane tada pravi listu putnika pa svojim ili iznajmljenim prijevoznim sredstvom prevozi putnike u Dubrovnik, gdje goste prihvaća receptivna turistička agencija, koja u vlasništvu može biti turoperator (inicijativna agencija) ili neka lokalna receptivna agencija.

„TUI Group je vodeća svjetska kompanija u području turizma. Portfolio grupe se sastoji od jakih turoperatora, 1800 putničkih agencija, šest zrakoplovnih kompanija s više od 130 zrakoplova, preko 300 hotela s 210 tisuća ležajeva, 13 kruzera i brojnih receptivnih agencija u svim važnim turističkim destinacijama širom svijeta. Pruža usluge za 30 milijuna kupaca, a zapošljava 77 tisuća djelatnika u 130 zemalja. Ključne odrednice korporativne kulture TUI Grupe su globalna odgovornost prema ekonomiji, okolišu i društvu što se i

odražava kroz dugogodišnju strategiju održivog turizma.²⁵ TUI Njemačka je dio grupacije TUI, koji ima sjedište u Njemačkoj te je jedan od glavnih partnera Hrvatskoj turističkoj zajednici, koji predstavlja Hrvatsku kao turističku destinaciju na njemačkom tržištu. Općenito je Hrvatska njemačkom emitivnom tržištu zanimljiva destinacija, koja posjeduje prometnu dostupnost, odnosno geografski je blizu, prirodne ljepote, gastronomsku ponudu i kvalitetne smještajne kapacitete.

Suradnja agencije u tuzemstvu i turoperatora ogleda se u pripremi programa kojim vodi brigu o:

- transferiranju gosta, o odabiru smještajnih objekata,
- brine se o gostima tokom njihova boravka u Dubrovniku,
- izboru izletničkog programa,
- animacijama te drugim zanimljivostima,
- brine o organizaciji tečajeva i o izboru predstavnika.

U vrijeme realizacije boravka turista u destinaciji suradnja turoperatora i agencije ogleda se najviše u organizaciji:

- izleta,
- zabave, rekreacije i animacije,
- smještaja u smještajnim objektima,
- organizaciji transfera u odlasku i dolasku.

Nakon završetka boravka opet se lokalna receptivna agencija ili turoperator brinu oko organizacije transfera od smještajnog objekta do mjesta prijevoznog sredstva, npr. zračne luke ukoliko je prijevozno sredstvo zrakoplov.

Navedeni poslovi odnose se na poslove koje agencija obavlja za inozemnog turoperatora u tuzemstvu.

Turoperator će receptivnu turističku agencije najprije koristiti u fazi pripreme aranžmana smještaja pa tek kasnije u izvršenju poslova smještaja. Smještaj je najveća briga receptivnim agencijama, pa one traže rezervaciju u smještajnim objektima, npr. hotelima, pa kada hotel potvrdi rezervaciju tada se stvara ugovor kojim se hotelijeri obvezuju da će

²⁵ Borojević, A., *Prestizna nagrada TUI Top Quality 2015. dodijeljena hotelu Admiral Grand*, Gulliver Travel d.o.o., Dubrovnik, 2015., dostupno na: http://www.gulliver.hr/upload/news/tui_top_quality_hotel_admiral_hr_15111.pdf (19.07.2017.)

gostima pružiti smještaj dok će za obavljeni posao agencija hotelijeru isplatiti unaprijed dogovoreni iznos.

Jedan od najuglednijih hotela u Dubrovniku je hotel President (pet zvjezdica) koji svoje kapacitete popunjava u suradnji sa turoperatorom TUI. Hotel President ima „jedinstveni položaj uz vlastitu plažu na zapadnom dijelu poluotoka Babin kuk, samo nekoliko minuta od starog grada Dubrovnika, omogućuje gostima spektakularan pogled iz svih soba i opuštajući kontakt s prirodom i kristalno čistim morem iz svakog kutka hotela. Isto ukazuje na orijentaciju TUI ponuda prema svjetskim raritetima u smislu lokacije destinacija i objekata u istima. Parove će oduševiti posebna ponuda koja uključuje romantično uređenu sobu, doručak poslužen na terasi, wellness tretmane za dvoje, večere uz svijeće i romantična iznenađenja. Gurmani neće moći odoljeti višestruko nagrađivanom bife doručku u hotelskom restoranu kao i vrhunskim morskim specijalitetima u à la carte ponudi Beach Bistrea. S raskošnim sobama, elegantnim bazenima, uređenom plažom i prvoklasnom uslugom, hotel Valamar Dubrovnik President je jednostavno najbolji izbor za luksuzni odmor u Dubrovniku.“²⁶ Isto ukazuje na orijentaciju prema doživljajima i utiscima s putovanja.

Turoperator TUI organizira izlete u suradnji sa dubrovačkim turističkim agencijama, pa su tako najpoznatiji izleti na Babin kuk, razgledavanje grada Dubrovnika te izlete u okolici grada povodom razgledavanja prirode i čistog mora.

TUI je u ovoj godini, 2017., dodijelio nagradu najboljim hotelima u Hrvatskoj a to su:

- dubrovački hoteli Valamar Dubrovnik President i Valamar Lacroma Dubrovnik,
- krčki Valamar Koralj Romantic,
- porečki Valamar Club Tamaris te
- rabački Valamar Sanfior,

Nabrojani hoteli su dobitnici zelene markice *TUI Environmental Champion 2017* (TUI Umwelt Champion) zbog održivog načina poslovanja.

„Održivost je iznimno važna za TUI te njihove nedavne studije potvrđuju kako njihovi gosti sve više i više traže hotele koje poštuju načela održivog i ekološkog poslovanja. U TUI-ju ističu kako njihovi Environmental prvaci u ponudi imaju regionalne, sezonske i organske

²⁶ Najbolji izbor za luksuzni odmor u Dubrovniku!; Valamar Dubrovnik President hotel, Valamar Riviera d.d., 2016., dostupno na: <http://www.valamar.com/hr/hoteli-dubrovnik/valamar-dubrovnik-president-hotel> (19.07.2017.)

obroke i održavan vrt s izvornim biljkama, podržavaju projekte u lokalnoj zajednici, koriste obnovljive izvore energije i ekološki prihvatljive proizvode.“²⁷ Prema navedenom se može zaključiti da prilikom izrade svojih katalog aranžmana turoperator TUI odabire smještajne kapacitete koji posjeduju visoku kvalitetu, kojom će klijenti biti u potpunosti zadovoljni, koja će ispuniti sve njihove potrebe, čime će se ujedno, odabirom dubrovačkih hotela, predstavljati Hrvatsku kao atraktivnu turističku destinaciju u kojoj je zagarantiran nezaboravan odmor. Isto opravdava temeljnu hipotezu rada kao i predmet istraživanja tj. važnost kadrova u kreaciji i realizaciji turističkih paketa ponude.

4.3. Suradnja turističkih agencija u Dubrovniku sa stranim turoperatorima

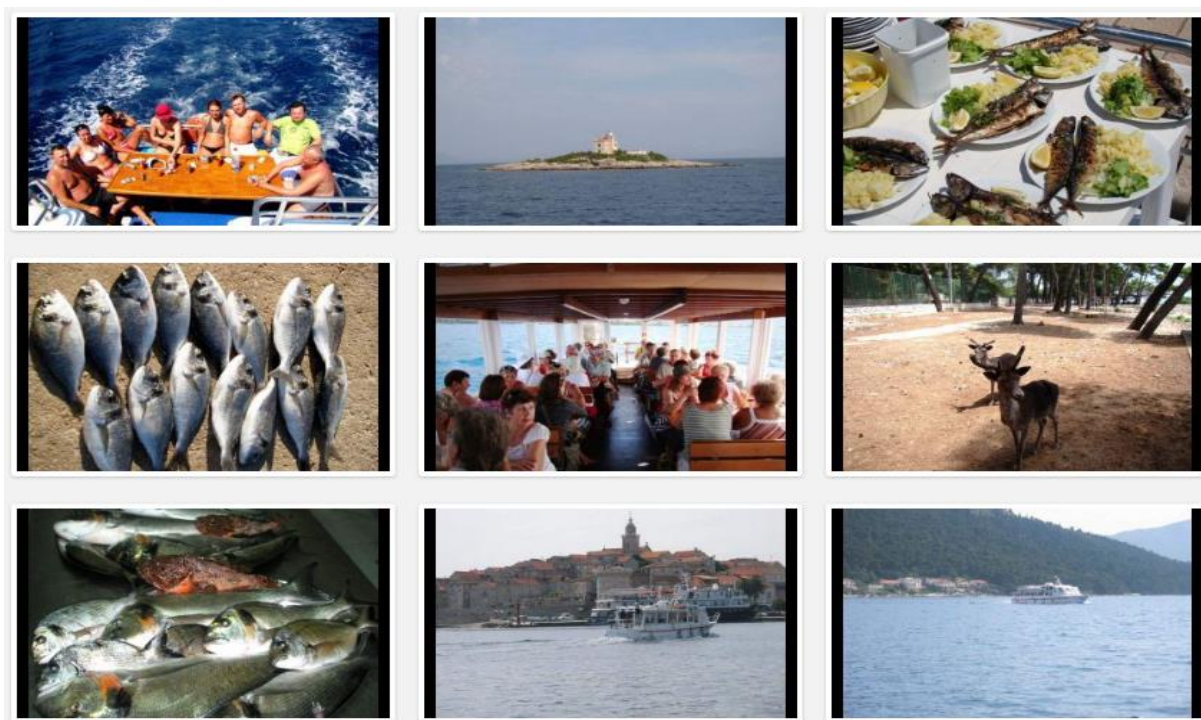
Najpoznatije turističke agencije u Dubrovniku koje su nosioci turističkog posredovanja su Atlas, Elite, Gulliver, Globtour te Generalturist.

Navedene agencije imaju razvijene kontakte sa stranim turoperatorima pa su njihovi predstavnici na područjima na kojima ih zastupaju.

Navedeni poslovni odnos odvija se na način da se prije sezone zajedno sa turoperatorima zakupljuju hotelski i drugi smještajni kapaciteti, pronalaze se predstavnici turoperatoru te se obavljaju brojni drugi poslovi za račun turoperatora koji se brinu oko transfera, mogućih reklamacija, organiziranja animacija, prodaje izletničkih aranžmana, koncertnih i drugih ulaznica, odnosno vode brigu o potpunom dolasku i boravku gosta u destinaciji.

Većina turističkih agencija na području Dubrovnika u svojim izletničkim programima nudi program „fish picnic“. Time se posjetitelja animira na uživanje u prirodnim i gastro atrakcijama destinacije. Primjer je prikazan slikom 1.

²⁷ Poslovni.hr, *Čak pet Valamarovih hotela dobili nagradu „TUI Environmental Champion 2017“*, Poslovni dnevnik, 2017., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/cak-pet-valamarovih-hotela-dobili-nagradu-tui-environmental-champion-2017-330274> (21.07.2017.)



Slika 1: Prikaz slikovne vizualizacije doživljaja u Dubrovniku - *Fish picnic*

Izvor: *Fish picnic*, Izleti, Villa Vrgorec, 2017., dostupno na:

<http://www.villa-vrgorac.com/hr/fish-picnic-i-izleti.html> (19.07.2017.)

„Fish picnic uključuje izlet brodom te na nekom mirnom mjestu serviranje domaćih specijaliteta ribe uz dobro vino i zabavni program.“²⁸ Fish picnic turistima predstavlja razonodu, odmor, zabavu te uživanje u gastronomskim specijalitetima Jadrana.

Od ukupnog broja dolazaka u županiju u organizaciji turističkih agencija (navedeno u pogl. 4.1.) ostvareno je oko 60% noćenja, pa se može zaključiti da je na ovom području jak utjecaj rada turističkih agencija što nije slučaj u drugim regijama Hrvatske. U skladu s globalnim europskim i svjetskim trendovima očekuje se dolazak sve većeg broja tuoperatorskih koncerna na područje Dubrovnika. Jedan od najpoznatijih primjera je upravo dolazak tuoperatora TUI-a koji je kupio lokalnu agenciju Gulliver.

Primjeri specijalizirane agencijske ponude agencije analiziraju se kroz naredno poglavlje.

²⁸ Lucianović, L., op.cit., str. 52.

4.4. Suradnja turoperatora TUI i receptivne dubrovačke agencije „Gulliver“

Kao što je već prethodno rečeno, jedna od najpoznatijih receptivnih dubrovačkih agencija je Gulliver, koja pruža usluge domaćim i stranim klijentima.

Agencija Gulliver ima sjedište u Dubrovniku te je osnovana 1989. godine kao putnička agencija, međutim, 2001. godine postaje dio grupacije TUI koja je kupila 70 % dionica agencije Gulliver te počinje poslovati na inozemnom tržištu i na takav način vodi generalno zastupništvo za cijelu Hrvatsku, ne samo za područje Dubrovnika.

Agencija Gulliver u suradnji sa turoperatorom TUI ima veliku ulogu po pitanju popunjavanja privatnih smještajnih kapaciteta u Dubrovniku, u kojima se u Dubrovniku, nakon hotela, ostvaruje najveći broj noćenja. Najveće dubrovačke agencije koje se bave privatnim smještajem su agencija Atlas, TIC i agencija Gulliver. Agenciji Gulliver je veći prioritet puniti hotelske smještajne kapacitete.

Hrvatski turooperatori se na inozemnom tržištu moraju stalno usmjeravati prema određenim segmentima potražnje na tržištu te nuditi specifične aranžmane, poput studija putovanja, novih vrsta selektivne ponude te na takav način nastojati zadovoljiti promjenjive zahtjeve turističke klijentele. To znači da hrvatski turooperatori moraju doprinijeti razvoju turističke ponude Hrvatske na inozemnim tržištima, pomagati obogaćivanju sadržaja boravka turista te na takav način utjecati na podizanje standarda kvalitete pruženih usluga, od prezentacije ponude do organizacije faze provođenja odmora.

Jačanjem poslovnog ugleda agencije Gulliver jača i ugled destinacije koju ima u svom programu pa je to i preduvjet poticanja interesa inozemnog turoperatora da takvu destinaciju uvrsti u svoj program. Agencija Gulliver u svojoj ponudi ima liniju Premium koja se sastoji od linije boravaka, linije tura, linije izlete te linije malih hotela i villa.

Ture koje TUI vodi po Dubrovniku u suradnji sa agencijom Gulliver nazivaju se sedmodnevnim Premium line turama od kojih su najpoznatije:

- „Glavni gradovi bivše Jugoslavije“ te se odvijaju malim avionom,
- „Dalmatinski kameni biseri“,
- „Nacionalni parkovi“,
- „Zagorje i Slavonija“,
- „Vikend Dalmacija i Istra“ te

- trodnevna „Istarska vikend tura“.²⁹

Ture *Premium* linije kreirane su za zahtjevne goste te se odlikuju visokom kvalitetom, u njima sudjeluje ograničen broj osoba a ono što je najspecifičnije je to da su mjesta i događaji posebno birani te se ne nalaze u ostalim ponudama agencije.

4.5. Kritički osvrt

Nova kultura turizma uključuje maksimalizaciju kulture turističkih proizvoda, redefiniranje turističkih iskustava i doživljaja i bavljenje kulturom samo turističke industrije. Recentna razdoblja razvoja vezana su uz promjene potreba i povećanje zahtjevnosti turista što je u konačnici rezultiralo diversifikacijom turizma. Novi oblici turizma u Hrvatskoj su selektivni oblici (poput ekoturizma, pustolovnog turizma, kulturnog turizma, urbanog turizma, zdravstvenog turizma, kongresnog, nautičkog, kamping, i dr.). koji su razvijeni na konceptu održivog razvoja odgovorne razmjene za sve učesnike uz obostrane koristi za turiste i lokalnu zajednicu. Smatra se da su turistički motivi postali sve složeniji, pa je nužno unaprjeđenje razvoja hrvatskog turizma i poslovanja posrednika u skladu sa potrebama i željama suvremenih potrošača, kreiranjem novih i kvalitetnih proizvoda, koristeći komparativne prednosti resursa destinacije.

Hrvatski turizam također karakterizira svijest o zdravom životu i opuštanju, emocijama i doživljajima, što utječe na porast potražnje za wellness turizmom, aktivnim odmorom, ekoturizmom i kulturnim turizmom.

Subjekti koji su najviše iskoristili prednosti globalizacije po pitanju turističke ponude su turoperatori, zrakoplovne kompanije i hotelski lanci, dok mali poduzetnici koriste lokalne i regionalne prednosti destinacije u kojoj su smješteni. Pojavom globalizacije većina turističkih kompanija promovira turističke destinacije. Turizam obilježava kompleksnost turističke potrošnje u skladu sa ponudom, pogodnosti poput prijevoznitva i telekomunikacija, jednostavnije financiranje korištenjem kartičnog plaćanja, pojavu regulativnih institucija, dr.

²⁹ *O nama; Ture*, Gilliver Travel, dostupno na:
http://www.gulliver-premium.com/hr/escorted_list.php?page=1 (21.07.2017.)

Prihvaćanjem globalizacije kao pozitivnog trenda turizam će lakše prebroditi sve poteškoće na putu do turističkog tržišta, koje omogućuje procjene uključivanja pojedinih destinacija u turističke procese na ravnopravan način. Dakle, prihvaćanjem globalizacije prihvaćaju se izazovi stvaranja nove ponude koja će biti inovativna zbog mogućnosti natjecanja s konkurentima, te se javlja potreba biti snažnijim, boljim, organiziranijim i funkcionalnijim na turističkom tržištu. Pritom poslovni subjekti nastoje maksimalno diferencirati vlastitu ponudu nuđenjem kvalitetnih sadržaja.

Klijenti uz standardne sadržaje zahtijevaju dodane vrijednosti pa se tehničkoj standardizaciji objekata dodaju elementi koji imaju obilježja autohtonog karaktera. Procesom integracije nestaju mala poduzeća zbog dominacije velikih poslovnih subjekata. Kanali distribucije imaju jako važnu ulogu na strani ponude jer privlače ciljane tržišne segmente. Na promjene potražnje utječe i suvremena tehnologija koja, osim kvalitetnije komunikacije s klijentima, omogućuje bolju organizaciju putovanja, ali ima i svojih nedostataka poput pojave velikog izbora ponude koja klijentima otežava odabir destinacije. Rješenje za takve probleme imaju turističke agencije koje brendiraju svoje proizvode koji su prepoznatljivi po svojoj jedinstvenosti i kvaliteti kao i specijalizirani kadar za zahtjevnu klijentelu.

Posebnu ulogu u razvoju turizma te podizanju njegove kvalitete i otklanjanju poteškoća imaju kadrovi. Strategija razvoja turizma RH naglašava i da „postojeći sustav formalnog obrazovanja u Hrvatskoj namijenjen turizmu nije u cijelosti prilagođen aktualnim potrebama turističkog gospodarstva niti turističkih organizacija, jer ne osigurava dovoljno kvalitetne kadrove koji bi nakon završetka obrazovnog procesa bili spremni aktivno se, na učinkovit način, uključiti u radne i upravljačke procese. To izravno ugrožava kvalitetu turističkih usluga, a time i konkurentnost turizma Hrvatske na međunarodnom tržištu, budući da je većina zemalja – turističkih konkurenata Hrvatskoj u mediteranskom konkurentskom krugu razvila suvremene sustave formalnog obrazovanja prilagođene potrebama turističkih gospodarstava svojih zemalja, osiguravajući na taj način adekvatnost tržišta rada.“³⁰ Uz obrazovanje pod problemima koji sputavaju razvoj smatra se nedovoljna turistička ponuda destinacija, loša infrastruktura, te sezonalnost. Ovi nedostaci i problemi prisutni su u svjetski poznatoj destinaciji Dubrovnik.

³⁰ Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine; Ministarstvo turizma RH, dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (19.09.2017.)

Posljedice turističke aktivnosti	Prijedlozi rješenja	Uloga kadrova	Uloga posrednika
Prenapučenost destinacije (stari grad)	Regulacija prometovanja (npr. Izgradnja pothodnika, revitalizacija cesta i dr.)	Suradnja znanosti, struke, javnih službi, javnosti destinacije	Poticanje destinacija na „upravljanje posjetima“
Infrastrukturni problemi	Sigurnosne mjere (zastarjelost elektroenergetskog i komunalnog sustava) i potrebna ulaganja	Osiguranje održivosti destinacije kroz suradnju uprave Grada i čelnika tvrtki	Uvažavanje vrijednosti grada „UNESCO“ liste
Bijeg lokalnog stanovništva u okolna naselja	Partnerstvo dionika (volonteri, ljubitelji grada i dr.) Potpore (beneficije) za lokalno stanovništvo Stvaranje uvjeta za ostanak umjesto umanjena kvalitete života Prilagodba života lokalnom stanovništvu umjesto samo kruzerima	Mogući novi prilagođeni rasporedi programa ponuda, limitacija i praćenje broja gostiju u staroj jezgri, djelovanja kadrova ustanova za zaštitu baštine, udruženja turističkih vodiča, turističke zajednice, razvoj svijesti o odgovornosti za razvoj, involvacija i dr. Uključivanje lokalnog stanovništva u prenošenje informacija o destinaciji	Poticanje programa uključenosti lokalnog Stanovništva osim klasične forme „sightseeing“ ponude (tipizirani sadržaj). Izbjegavanje visoke „uniformiranosti“ aktivnosti već pokušaj prilagodbe zbog osjetljivosti destinacije
Visoka sezonalnost	Stvaranje novih sadržaja (predsezona i posezona, povezivanje s okolicom)	Analiza investicija (planirano vs stihijsko)	Turističke specijalizacije
Prevelika koncentracija brodova (kružna putovanja)	Ograničenje broja pristanaka brodova u danu/utvrđivanje povoljnog rasporeda	Suradnja uprave grada, lučke uprave i kruzning kompanija (udruženja)	Suradnja uprave grada i posrednika oko problema otpada i dr.
Ugrožena ambijentalnost	Ukazivanje na dugoročne štete, a ne samo kratkoročne koristi turizma	Destinacijski menadžment i medijatori turizma Regulacija djelovanja turističkih vodiča (domaći vs strani)	Promocija koristi za lokalnu zajednicu

Tablica 3: Problemi grada Dubrovnika i prijedlozi rješenja

Izvor: Vlastita izrada

Tablicom 3. pobliže su prikazani problemi sa kojima je destinacija suočena te mogućnosti rješavanja istih, uloge kadrova i mogućnosti poticanja tj. unaprjeđenja razvoja djelovanjem posrednika. Postavljanje nadzornih kamera sa brojačem ljudi, odgoda misa zbog turističkih grupa, bijeg lokalnog stanovništva zbog prenapučenosti, navođenje Dubrovnika kao nepoželjne destinacije zbog gužvi samo su neke od činjenica koje upućuju na veličinu problema.

Najutjecajnije turističke agencije na području Dubrovnika su Atlas, Gulliver, Globtour te Generalturist, od kojih je najbolje organizirana agencija Atlas. Navedene agencije imaju jako dobre kontakte sa stranim turoperatorima pa su oni njihovi predstavnici na područjima na kojima ih zastupaju.

Grad Dubrovnik ima izuzetne prirodne i kulturne resurse. Ono što nedostaje je osjećaj kontinuirane dugoročne brige o razvoju. Promišljanje budućeg razvoja mora biti u kontekstu održivosti (ekološke, socio-kulturne, ekonomske) kao i promišljanja utjecaja (pa i onih političkih, tehnoloških i legislativnih).

ZAKLJUČAK

Suvremeno globalno okruženje podvrgnuto je tehnološkim promjenama koje mijenjaju uvjete razvoja turizma koji uključuju razvoj turističkog posredovanja. Integracija malih turoperatora u velike poslovne subjekte jamči uspjeh.

Turooperatori organiziraju pakete putovanja povoljnije troškovne strukture zbog principa poslovanja temeljeno na široj animaciji za putovanjima. Međutim, današnji turooperatori su svjesni promjena turističke potražnje, te inoviraju proizvode prilagođeno potrebama/željama turista. Uvode inovacije kao jedan od osnovnih elemenata koji utječe na jačanje konkurentnosti na turističkom tržištu. Inovacije turoperatora prepoznaju se u diferenciranim proizvodima i sadržajima (letovi, smještaj, organiziranje izleta i zabavnih sadržaja, najam automobila, te dr.) koji turistima pružaju nove oblike doživljaja destinacije, inovacije imaju važnu ulogu kod brendiranja proizvoda, u upravljanju kapacitetom, u vodstvu te u organizacijskoj strukturi.

Stvaranje turističkog paket aranžmana odnosi se na kreiranje organiziranih turističkih tura koje se sastoje od kombinacije najmanje dvaju elemenata u koje spadaju putovanje i smještaj. Promocijom se klijente uvjerava na kupnju turističkog proizvoda (obećanog sna) koji će im omogućiti nezaboravan odmor. Specifičnosti prodaje paket aranžmana turoperatora odnose se na prodaju neopipljivih proizvoda putem katalog aranžmana koji trebaju dospjeti u ruke velikom broju potencijalnih kupaca.

Danas je turooperatorima cilj zadirati duboko u emocije klijenata. Ovdje je uloga kadrova presudna. Naime, izrada katalog aranžmana zahtijeva tim stručnjaka koji pažljivo analiziraju svaki podatak do kojeg je turoperator došao na temelju vlastitog iskustva i istraživanja ponašanja potošača na tržištu. Smatra se da dizajn kataloga aranžmana mora udovoljavati važnostima koje se odnose na istinitost navoda u opisivanju ponude, jasne uvjete bookinga, detaljne informacije, laku snalažljivost u katalogu, cjenovnu preglednost, dovoljnu količinu fotografija smještajnih objekata i soba, atraktivnu naslovnu stranicu te lijepe žive boje čime se privući pogledi potencijalnih klijenata.

Istraživanjem se ukazalo na potrebu involvacije eksperata u faze kreacije i realizacije turističkog paket aranžmana s ciljem ostvarenja komparativne prednosti na visoko konkurentnom turističkom tržištu, a temeljeno na analizama utjecaja na posjetitelja i destinaciju.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Čavlek, N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden Marketing, Zagreb, 1998.
2. Lucianović, L., *Organizacija receptivnih turističkih agencija*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2004.
3. Vukonić, B. i K., Keča, *Turizam i razvoj*, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001.
4. Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 1998.

E – knjige:

1. Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009., dostupna na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40742-ponasanje-i-zastita-potrosaca-u-turizmu-staro-izdanje> (18.07.2017.)

Članci:

1. Borojević, A., *Prestizna nagrada TUI Top Quality 2015. dodijeljena hotelu Admiral Grand*, Gulliver Travel d.o.o., Dubrovnik, 2015., dostupno na: http://www.gulliver.hr/upload/news/tui_top_quality_hotel_admiral_hr_15111.pdf (19.07.2017.)
2. Grgona, J., *Kadrovi u turizmu - Uloga i značaj*, Turist plus, 2013., dostupno na: http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi_u_turizmu_uloga_i_znacaj/1454/ (15.07.2017.)
3. Mihajlović, I., *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija*, Poslovna izvrsnost, Zagreb, God. VII, 2013., Br. 1, dostupno na: www.hrcak.srce.hr (18.07.2017.)
4. Pešutić, A., *Specifične karakteristike turizma relevantne za zaštitu potrošača u turizmu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Acta turistica, Vol 20, 2008., dostupno na: www.hrcak.srce.hr (15.07.2017.)

5. Poslovni.hr, *Čak pet Valamarovih hotela dobili nagradu „TUI Environmental Champion 2017“*, Poslovni dnevnik, 2017., dostupno na:
<http://www.poslovni.hr/hrvatska/cak-pet-valamarovih-hotela-dobili-nagradu-tui-environmental-champion-2017-330274> (21.07.2017.)

Internet izvori:

1. *Direktiva Vijeća od 13. lipnja 1990.g. o paket-putovanjima, paket-odmorima i paket-turama (90/314/EEZ)*, dostupno na:
http://www.mvteo.gov.ba/direktive_propisi_eu/Direktive_i_propisi_EU_koji_se_odnose_na_turizam_linkovi/Direktiva%2090%20314.pdf (18.07.2017.)
2. *Fisch picnic, Izleti*, Villa Vrgorec, 2017., dostupno na:
<http://www.villa-vrgorac.com/hr/fish-picnic-i-izleti.html> (19.07.2017.)
3. *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, Institut za turizam, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://iztvg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (15.07.2017.)
4. *Najbolji izbor za luksuzni odmor u Dubrovniku!*; Valamar Dubrovnik President hotel, Valamar Riviera d.d., 2016., dostupno na:
<http://www.valamar.com/hr/hoteli-dubrovnik/valamar-dubrovnik-president-hotel> (19.07.2017.)
5. *O nama; Ture*, Gilliver Travel, dostupno na:
http://www.gulliver-premium.com/hr/escorted_list.php?page=1 (21.07.2017.)
6. *Vijesti iz Dubrovnika i Dubrovačko – neretvanske županije; Statistika*, Dubrovnik turist info - prvi hrvatski gradski i županijski turistički portal, Dubrovnik, 2017., dostupno na:
<http://www.dubrovnik-turistinfo.com/novost/184/statistika> (19.07.2017.)
7. *Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine*; Ministarstvo turizma RH, dostupno na:
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (19.09.2017.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Prikaz slikovne vizualizacije doživljaja u Dubrovniku - Fish picnic.....	28
Tablica 2: Rizici prije, tijekom i nakon putovanja.....	9
Tablica 3: Problemi grada Dubrovnika i prijedlozi rješenja.....	31

SAŽETAK

U istraživanju se analiziraju uloge kadrova u turističkom posredovanju, kadrovi za potrebe turizma koji stvaraju turistički paket aranžman koji je osnovni proizvod turističkih posrednika, organizatora putovanja, turoperatora. Izostanak kadrova u dizajniranju i realizaciji turističkih paket aranžmana je nezamislivo jer oni stvaraju čitavo turističko poslovanje, stoga će biti objašnjene uloge kadrova u poslovanju turoperatora, prilikom čega će pažnja biti usmjerena i na direktivu Europske unije koja se odnosi na realizaciju i dizajniranje turističkih paket aranžmana. Teorijski dio rada opravdan je istraživanjem postupka kreiranja i realizacije turističkih paket aranžmana temeljeno na partnerstvu stranog turoperatora TUI (*Touristik Union International*) sa receptivnom dubrovačkom agencijom „Gulliver“.

Ključne riječi: kadrovi, turističko posredovanje, turistički paket aranžman, turooperatori, kreiranje, realizacija

SUMMARY

The research analyzes the role of cadres in tourist mediation, the staff for the tourism needs that create a tourist package arrangement that is the main product of tourist mediators, tour organizers, tourists. The lack of staff in the design and realization of tourist arrangements is unthinkable because they create a whole tourism business world, so the role of staff in the business of tourists will be explained, and this will also be directed to the European Union directive on the realization and design of tourist arrangements. The theoretical part of the work is justified by exploring the process of creating and realizing tourist arrangements based on the partnership of a foreign tourist TUI (Tourist Union Union) with the receptive Dubrovnik agency "Gulliver".

Key words: cadres, tourist intermediation, tourist package arrangement, tour operators, creating, realization

