

# Turoperatori i odgovorni turizam

---

**Bisaku, Emanuela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:732614>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

EMANUELA BISAKU

**TUROPULATORI I ODGOVORNI TURIZAM**

Završni rad

Pula, 2020.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

EMANUELA BISAKU

## **TUROPERATORI I ODGOVORNI TURIZAM**

Završni rad

**JMBAG:** 0303079064, izvanredan student

**Studijski smjer:** Turizam

**Predmet:** Turoperatori i turističke agencije

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Turizam

**Mentorica:** prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, Emanuela Bisaku, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Turoperatori i odgovorni turizam" 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 sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	1
1.3. Metode istraživanja i izvori podataka.....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TUROPERATORI – POJMOVNE ODREDNICE .....	3
2.1. Turistički posrednici – determinante razvoja.....	3
2.2. Razlikovne determinante turoperatora i turističkih agencija.....	6
2.3. Funkcije turoperatora kao posrednika i turistički proizvodi .....	8
3. ODGOVORNI TURIZAM U PERSPEKTIVI TUROPERATORSKOG POSLOVANJA .....	12
3.1. Turizam u globalnoj perspektivi .....	12
3.2. Temeljne odrednice odgovornog turizma .....	13
3.3. Odgovorni turizam turoperatora.....	17
4. ODGOVORNI TURISTIČKI POSREDNICI – PRIMJERI PRAKSE .....	21
4.1. Uniline d.o.o.....	21
4.1.1. Prikaz poslovnog profila tvrtke .....	21
4.1.2. Turistički odgovorna tržišna orijentacija poduzeća .....	22
4.1.3. Održive ponude.....	23
4.2. TUI Group.....	24
4.2.1. Prikaz poslovnog profila tvrtke .....	24
4.2.2. Turistički odgovorna tržišna orijentacija poduzeća .....	25
4.2.3. Održivi turistički itinereri .....	26
5. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE .....	28
5.1. Komparacija ponuda i održive razvojne paradigme .....	28
5.2. Utjecaj globalne pandemije (Covid-19) na poslovanje tvrtki .....	29
6. ZAKLJUČAK .....	31
POPIS LITERATURE .....	32
POPIS SLIKA I TABLICA .....	34
SAŽETAK.....	35
SUMMARY.....	36

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Turistički posrednici posreduju između turističke ponude i turističke potražnje. Iz tog razloga oni imaju dvostruku obvezu. Ona se očituje kako prema proizvođačima turističkih usluga i proizvoda, tako i prema potrošačima, odnosno turistima. Turistima posrednici pružaju informacije o određenoj turističkoj destinaciji. Tako pomažu ponudi jer štede vrijeme i novac dionicima određene turističke destinacije. Turistički posrednici su turističke agencije i turoperatori. Njihova svrha djelovanja očituje se u funkcijama planiranja, organizacije, prodaje i provedbe turističkih putovanja. Pored navedenog, podrazumijevaju se popratne usluge u turističkom prometu. Turistički posrednici mogu biti organizatori putovanja, turoperatori i posrednici u prodaji turističkih putovanja, turističke agencije. Turizam je danas pokretač razvoja mnogih zemalja. S obzirom na stalni razvoj turističkog poslovanja, nameće se važnost istraživanja odgovornog turizma. Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na analizu odnosa turoperatora i odgovornog turizma.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha je ovog rada ustanoviti značaj odgovornog turizma za razvoj turističkih posrednika, odnosno turoperatora i turističkih agencija. Cilj je ovog rada predstaviti osnovne značajke turoperatora i istražiti njihovu povezanost s odgovornim turizmom. Istraživački dio rada odnosi se na analizu turoperatora Uniline d.o.o. i TUI Group.

Istraživačke hipoteze su sljedeće:

- H1: *Uspješni turistički posrednici razvoj temelje na načelima odgovornog turizma.*
- H2: *Turoperatori i turističke agencije potiču ostale dionike na turističkom tržištu na održivi razvoj s ciljem unaprjeđenja lokalne zajednice.*

### **1.3. Metode istraživanja i izvori podataka**

Znanstvene metode koje su korištene u radu jesu: metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda klasifikacije te metoda deskripcije. Izvori podataka za pisanje završnog rada su stručne knjige i znanstveni članci iz područja turizma. Također, korišteni su internet izvori koji su usko vezani uz problematiku istraživanja.

### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad sastoji se od ukupno šest poglavlja. U prvom poglavlju predstavljena je tema rada. U drugom poglavlju definirane su osnovne odrednice turoperatora. U tom su poglavlju analizirane razlike između turoperatora i turističkih agencija. Pored toga, predstavljene su funkcije turoperatora, te njihovi turistički proizvodi. U trećem poglavlju riječ je o odgovornom turizmu u perspektivi turooperatorstva. U četvrtom poglavlju analizirani su primjeri dobre prakse, odnosno turooperatori Uniline d.o.o. i TUI Group. U petom poglavlju iznesen je kritički osvrt, a u šestom zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature i popis ilustracija.



## 2. TUROPERATORI – POJMOVNE ODREDNICE

### 2.1. Turistički posrednici – determinante razvoja

Turoperatori i turističke agencije danas oblikuju i prilagođavaju turističku ponudu turističkoj potražnji. “Baznu turističku uslugu na prvom mjestu čine turistički posrednici, hotelijeri, restorateri i ostali objekti usluživanja, prijevozna poduzeća, tematski parkovi, sportski sadržaji, prodaja suvenira, globalni distribucijski i rezervacijski sustavi i sl. Pod komplementarnom turističkom uslugom u turizmu misli se na građevinarstvo, trgovinu, obrt, prometne i komunalne usluge i sl.”<sup>1</sup> Ključ uspješnog razvoja turizma leži u prepoznavanju sadašnjih trendova, te predviđanju budućih.

U začecima razvoja turističkog posredništva došlo je do omasovljenja ukupne turističke organizacije putovanja, a glavnu ulogu u samim organizacijama imali su turoperatori. Njihovi začeci nastali su s razvojem starih civilizacija i putovanjima van njihova mjesta prebivališta te su, u povijesnom razvoju prošli u početku usporen razvoj, ali s ekspanzirajućim razvojem turizma. Turoperatori su dobili današnji suvremeni značaj te se njihov tendenciozan razvoj dogodio kroz četiri razvojne faze od druge polovice 20. stoljeća do danas. Iako se povijesni razvoj turoperatora veže za duboku povijest starih civilizacija, njihov konkretan razvoj i sam definitivni pojmovni značaj nastao je 40-tih godina 19. stoljeća, kada je Thomas Cook, koji se može smatrati “ocem organiziranih putovanja” osnovao svoju prvu turističku agenciju.<sup>2</sup> Danas su turoperatori glavna odrednica turističkog posredništva na svjetskoj razini.

Posredništvo je nastupilo značajno u povijesti u obliku hodočašća, međutim, značajan uspjeh daljnjeg razvoja posredništva dogodio se s pojavom poštanske službe u Francuskoj u 15. stoljeću<sup>3</sup>.

Nakon tog razdoblja počinju se razvijati putničke agencije koje kasnije prerastaju u turističke i nude diverzificirane usluge. U Francuskoj se javila prva agencija „baznog tipa“. Pritom se javlja i *Ured za informacije i posredovanje*, da bi se kasnije razvojem

---

<sup>1</sup> Gržinić, J. (2014): *Međunarodni turizam*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 16.

<sup>2</sup> nadopuna prema: Čavlek, N. (1998): *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb: Golden marketing.

<sup>3</sup> Ibid

putovanja počele razvijati i brojne agencije diljem Europe. Dakle, razvoj poduzetništva i posredovanja se usporedno razvija. Daljnji razvoj ureda za posredovanje u putovanjima odvija se u SAD-u pretežito zbog migracija euroljana. Te agencije su im pomogle u organiziranju putovanja, nabavi karata, prijevozu, smještaju, te nabavi raznih dokumenata za život u inozemstvu.

Robert Smart iz Bristola pojavio se još 1822. kao distributer putovanja parobrodom u luke Velike Britanije, te razvio regiju i izazvao veliku transformaciju pojma putovanja onog vremena. Preteča je razvoja turoperatorskih specijalizacija.<sup>4</sup>

Prema Čavlek (1998) četiri su razvojne faze turooperatorstva:

1. *Faza uvođenja* na turističko tržište (od 1950. – 1970. godine)
2. *Faza uzleta* odvijala se od 1970. do kraja 1980-tih godina (all inclusive)
3. *Zrela faza* obilježava vremensko razdoblje početka 1990-tih godina (paušalna zračna putovanja)
4. Završna faza razvoja turoperatora je *faza masovne potrošnje* i obuhvaća i današnje poslovanje.

Sukladno istraživanjima brojnih autora turoperator je zbirni naziv za sve organizatore putovanja na veliko bez obzira jesu li to subjekti kojima je to primarna ili tek sporedna djelatnost.<sup>5</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz prednosti korištenja usluga turoperatora za turiste (Slika 1).

Unatoč mnogim prednostima, turooperatori se nalaze pred brojnim izazovima i turbulentnom okolinom kojoj se moraju prilagođavati ako namjeravaju biti konkurentni i ostati na tržištu.

U slučaju uvažavanja organizacijskih (ekonomskih) i pravnih osnova posredničkog poslovanja (ispitivanje tržišta, booking, kvaliteta prijevoza, odnos cijene i kvalitete, zaštita i osiguranje potrošača) ostvarit će svoju poslovnu misiju.

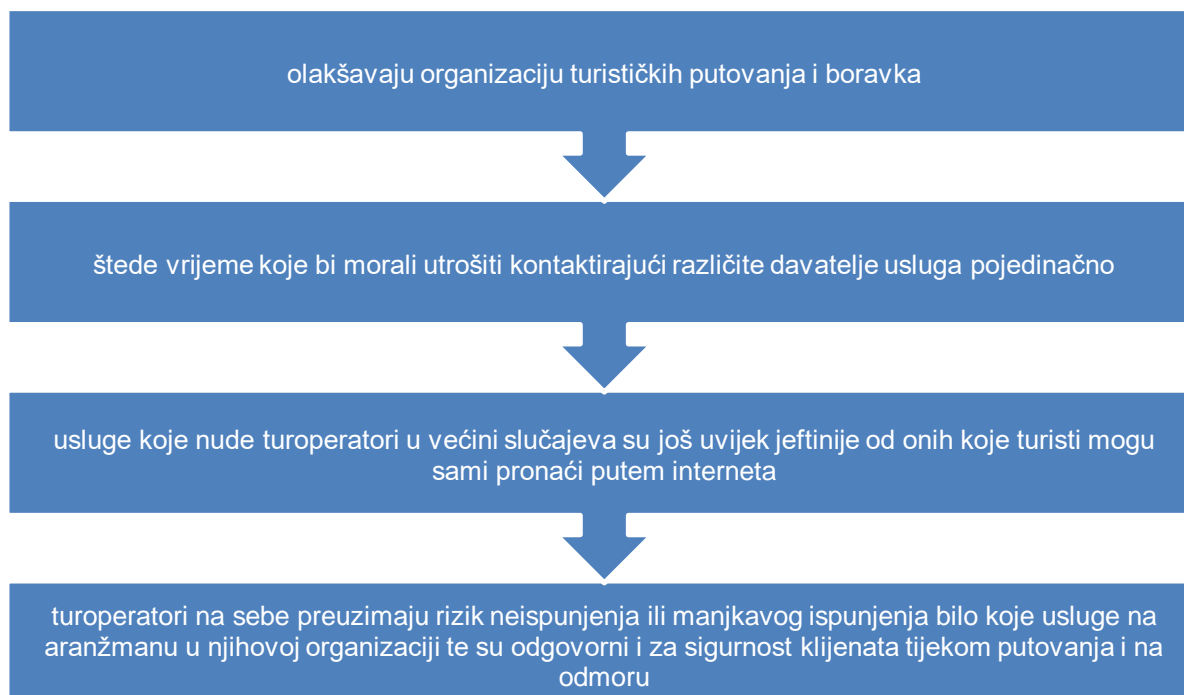
---

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

Međutim, donjom slikom nisu obuhvaćeni socio-kulturni elementi koji dobivaju sve veću važnost u odabiru ponuda. U slučaju orijentacije potrebama zajednice u kojoj realizaciju svoje paket aranžmane prilagodit će se lokalnim običajima i tradicijama na način da će ih u izvornom obliku prezentirati posjetitelju i zainteresirati ga za destinaciju.

### Slika 1. Prednosti korištenja usluga turoperatora za turiste



Izvor: Vukonić, B. (2003): Turističke agencije, Zagreb: Mikrorad

Strategije poslovanja turoperatora su danas sljedeće (Šerić i Uglešić, 2014):

- 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.
- Strategija diferenciranog turističkog proizvoda – 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. 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.

- 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.<sup>6</sup>

Navedenim strategijama poslovanja turoperatori primjenjuju svoje poslovanje i poslovne aktivnosti koje ih čine vodećim poslovnim subjektima u svijetu na turističkim tržištima.

## **2.2. Razlikovne determinante turoperatora i turističkih agencija**

Predstavnik posredovanja u turizmu jest svakako turistička agencija, ali treba istaknuti da su tu i svi drugi organizatori putovanja koji se bave sličnim ili istim poslovima. Za njih je karakteristično, da poslove sklapaju u ime i za račun putnika, ili u svoje ime a za račun putnika, ali i sami obavljaju pojedine posredničke usluge u svoje ime i za svoj račun. Turoperatori zapravo predstavljaju velike turističke agencije koje kreiraju paket aranžmane i ustupaju ih manjim turističkim agencijama i za to im plaćaju proviziju, a zarada turoperatora je u vidu marže.<sup>7</sup>

Turistička agencija je subjekt trgovačkog prava čija se temeljna djelatnost sastoji u organiziranju i sklapanju ugovora o prijevozu, ugovora vezanih uz boravak turista u nekom kraju, te pružanju drugih usluga svojim klijentima i sudionicima turističkog prometa. Prema čl. 12. Zakona o pružanju usluga u turizmu (NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20), neke od usluga turističke agencije su:

---

<sup>6</sup> Šerić, N. i Uglešić, D. (2014): „The marketing strategies for market niches during recession“, *Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, Banja Luka: University of Banja Luka, str. 327-335.

<sup>7</sup> prilagođeno prema Čavlek (1998), op. cit.

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. prihvat 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 prihvat i opremu turističkih plovnih 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),
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.<sup>8</sup>

U nastavku slijedi tablični prikaz razlika između turoperatora i turističkih agencija (Tablica 1).

---

<sup>8</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20, Čl. 12, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%20anju-usluga-u-turizmu>, Pristupljeno: 23. srpnja 2020.

**Tablica 1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija**

<b>TUOPERATOR</b>	<b>TURISTIČKA AGENCIJA</b>
trgovac na malo	trgovac na malo
poduzetnik i posrednik	posrednik
kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun	prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun
kreira vlastiti proizvod	plasira na tržište tuđe proizvode
prodaja vlastitih proizvoda	provizija
snosi rizik za neprodane kapacitete	ne snosi rizik za neprodane kapacitete
nema izravni kontakt s klijentima	izravni kontakt s klijentima
prodaja putem posrednika	izravna prodaja usluga s klijentima
lokacija nije presudna za uspješno poslovanje	lokacija vrlo važna za uspjeh u poslovanju
organizatorska funkcija	posrednička funkcija
specifična informativno-savjetodavna funkcija	opća informativno-savjetodavna funkcija
izražena promocijska funkcija	izražena komercijalno-propagandna funkcija
mrežno povezivanje	digitalni marketing
destinacijski menadžment	DMK

Izvor: nadopuna prema: Čavlek, N. (1998): Turoperator i svjetski turizam, Zagreb: Golden marketing, str. 61.

Iako mnogi poistovjećuju pojam turoperatora s turističkim agencijama, prema tabličnom prikazu vidljivo je kako razlike itekako postoje. Bitna razlika između navedenih pojmova sagledava se u njihovim glavnim funkcijama. Turoperator i imaju organizacijsku funkciju, dok su agencije posrednici.

### **2.3. Funkcije turoperatora kao posrednika i turistički proizvodi**

Turoperator i su suočeni s izazovima tržišta, te su se primorani boriti za tržišnu poziciju partnerstvima, specijalizacijom, pregovaranjem, dobrim poznavanjem destinacija po

kojima postaju prepoznatljivi po kvaliteti pružene usluge, uvođenjem principa odgovornog poslovanja i doprinosa lokalnom stanovništvu. Razvoj tehnologije, odnosno pojava interneta, ekološka osjetljivost, inovacije, stvaranje dodane vrijednosti u lancu distribucije je logičan put prema osiguravanju konkurentnosti, razvoju i stabilnoj tržišnoj poziciji turoperatora. U nastavku slijedi slikovni prikaz filozofije poslovanja turoperatora (Slika 2).

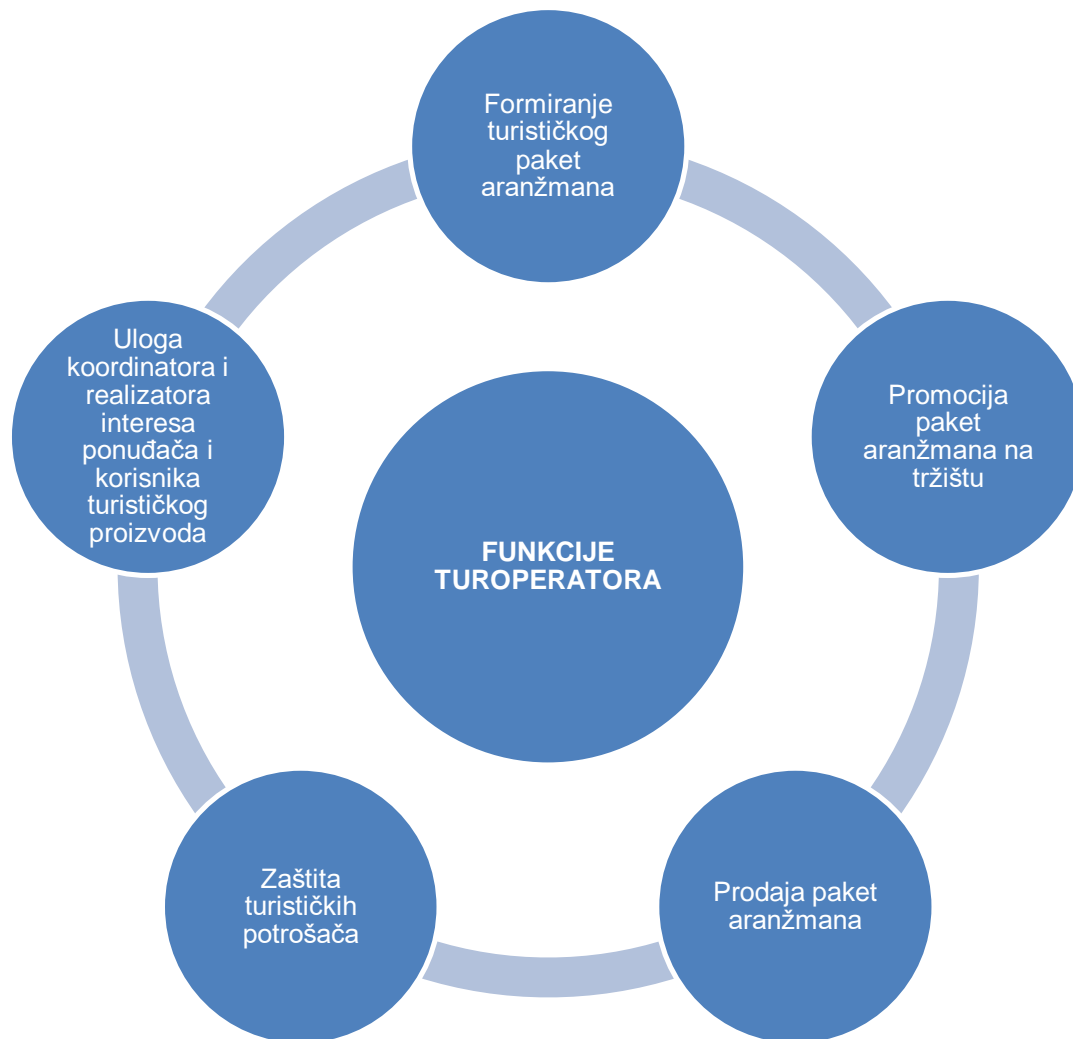
### **Slika 2. Filozofija poslovanja turoperatora**



Izvor: Čavlek, N. i suradnici (2011): *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb.

Zadaća turoperatorskog poslovanja na turističkom tržištu ovisi o specifičnim funkcijama koje taj subjekt na turističkom tržištu ostvaruje. Ustanovljeno je pet temeljnih funkcija turoperatora. Funkcije turoperatora prikazane su na slici u nastavku (Slika 3).

### Slika 3. Funkcije tuoperatora



Izvor: izrada prema: Čavlek, N. (1998): *Tuoperatori i svjetski turizam*, Zagreb: Golden marketing, str. 62.

Formiranje paket aranžmana izgleda sve samo ne jednostavan posao. To je kombinacija najmanje dvaju elemenata ponude (smještaj, avio prijevoz i druge usluge) (<https://tourismnotes.com/tour-package>). Na turističko zadovoljstvo utječu brojni elementi ponude od svrhe putovanja (od potrebe za pripadnosti grupi do samoaktualizacije) do veza koje su se razvile između gosta i mjesta (destinacije). Kada promatramo ove navedene elemente svjesni smo da je teško na iste utjecati jer su dio osobnih stavova i percepcija pojedinca. Međutim na brojne druge možemo primjerice: period putovanja, sigurnost odlaska, tip smještaja, ponude ovisno o financijskoj snazi potražnje kroz prilagodbe tijekom raznih perioda). Tuoperatori također formiranjem ponuda mogu utjecati na rasterećenje glavne sezone (prostorno i



vremenski). Npr. posjete okolnim atrakcijama u predsezoni. Važni su i poslovni partneri koji će kvalitetno izvršiti svoje obveze prema klijentu.<sup>9</sup>

Formiranje paketa ponude ne znači samo sudjelovati u istraživanju tržišta, kreaciji i plasiranju na tržište. Potrebno je ovladati tehnikama pregovaranja, dobro poznavati sve elemente paketa, poznavati vlastita prava ali i prava potrošača, utvrditi bazu ponude ali i fakultativne aktivnosti (npr. izleti). to jest osnovni sadržaj zbog kojeg se određeni proizvod koristi. Današnje poslovanje zahtjeva promociju koja se postupno potpuno digitalizira. Zbog značajnog utjecaja na smanjenje troškova poslovanja prelazi se na pdf brošure, dok se letci još nalaze u poslovnicama, recepcijama hotela, prodajnim punktovima (kioscima), šoping centrima i drugim prometnim (frekventnim) prodajnim mjestima.

Brojni blogovi o turističkim putovanjima i društvene mreže na dnevnoj bazi prenose brojne zaključke o promjenama i inicijative za iste. Primjerice, navode se pretpostavke budućeg razvoja poslovanja kroz ove kategorije:

- rast doživljajnih putovanja,
- intenzivna i personalizirana iskustva, rezervacija – shvaćena kao zabava,
- angažman u lokalnim zajednicama,
- pozitivna iskustva za „mobilne“ posjetitelje.<sup>10</sup>

U poglavlju 3. jasnije se obrazlaže poslovanje turoperatora promatrano kroz globalnu turističku perspektivu odgovornog poslovanja. Također, analiziraju se kategorije ovog bloga zbog orijentacije na održiva putovanja. U poglavlju 3.2. provedena je analiza turooperatorskog poslovanja u nacionalnoj i međunarodnoj turističkoj praksi.

---

<sup>9</sup> op. cit. Čavlek (1998)

<sup>10</sup> Crowdriff.com, Dostupno na: <https://crowdriff.com/resources/blog/future-tour-operators>, Pristupljeno: 10. rujna 2020.

### 3. ODGOVORNI TURIZAM U PERSPEKTIVI TUOPERATORSKOG POSLOVANJA

#### 3.1. Turizam u globalnoj perspektivi

Turističko poslovanje pod utjecajem je globalizacije. Turizam je prije svega obilježila informatizacija. Dolaskom informatizacije javlja se potreba za prilagodbom poslovnih subjekata novim tehnologijama. Primjena informacijskih tehnologija značajna je za svaki poslovni subjekt jer smanjuje troškove, ubrzava administrativne poslove, potiče proces odlučivanja, te jača konkurentnost.

“Turizam je usporedno s društvenim promjenama koje su nastupile prelaskom iz modernističke u postmodernističku kulturu prošao brojne transformacije u prostoru i vremenu. Moderna društva koja karakterizira masovna proizvodnja, masovni potrošači, veliki gradovi, materijalni i tehnički napredak, diferencijacija, urbanizacija, industrijalizacija, racionalizacija, standardizacija proizvodnje, centralizacija i birokratizacija propadaju, a fleksibilnost, raznolikost, dediferencijacija, mobilnost, komunikacija, decentralizacija i internacionalizacija su u usponu”.<sup>11</sup>

Turističko tržište postaje sve više heterogeno. “Suvremeni turisti su obrazovani, multikulturalni, fleksibilni, spremni za nove doživljaje, racionalni s budžetom, nepredvidljivi, ali i zahtjevniji nego prije. Naglasak pri organizaciji putovanja je na emocijama koje putovanje izaziva. To je ključni čimbenik uspjeha pri posredovanju usluga ili pri formiranju vlastite usluge. Turisti danas putuju iz dubljih, promišljenijih motiva nego ranije”.<sup>12</sup> Stalne promjene u okruženju uvjetuju i promjene u ponašanju turista pa je potrebno kontinuirano razvijati personaliziranu uslugu kroz turističke aranžmane kako bi se zadovoljile individualne potrebe turista.

---

<sup>11</sup> Gržinić, J. i Bevanda, V., urednice (2014): Suvremeni trendovi u turizmu, Pula: Sveučilište Jurja Dobriše: Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, str. 6

<sup>12</sup> Čavlek, N. et al. (2011): *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga, str. 210

### 3.2. Temeljne odrednice odgovornog turizma

Turizam i održivi razvoj međusobno su povezani i zavisni, jer za turizam održivost resursa predstavlja temelj razvoja. Jedan od najvažnijih preduvjeta za dugoročan i održiv razvoj turizma je kvalitetno i odgovorno planiranje prostora afirmirajući lokalne kulturne vrijednosti. "Odgovornost turizma prema održivosti, temelji se na određenim načelima:

- osjetljivost na socijalne, kulturne, moralne i druge koristi za lokalno društvo,
- postojanost turističkih resursa da osiguraju normalni razvoj turizma u dugoročnom razdoblju respektiranje svih vrsta i oblika potreba turista kao i lokalnog stanovništva,
- optimalizacija gospodarskih učinaka za receptivnu zemlju, uz minimalnu kulturnu ili ekološku štetu,
- zadovoljavajući odnos između lokalnog stanovništva i njegove ukupne okoline,
- posebna pozornost prema opterećenju područja ili lokacije,
- osiguranje što većeg sudjelovanja dobrovoljnosti i neprofitnog sektora u turizmu, ali ne zanemarujući odgovarajući gospodarski interes,
- briga o obrazovanju, stručnoj izobrazbi, informaciji, stručnoj izobrazbi, informaciji svih subjekata koji djeluju u turizmu.<sup>13</sup>

Sva je načela potrebno implementirati kako bi se postignuo održivi razvoj. "Turizam, koji želi biti održiv i uspješan na dugi rok mora u svom planiranju i razvoju uvažavati osnovne postulate održivog razvoja i odgovornog turizma, pri čemu vrlo često može doći do konflikta između ekonomske i društvene perspektive razvoja turizma (npr. povećanje broja turista, noćenja, prihoda, kapaciteta, zaposlenosti, uključenosti lokalnog stanovništva) i razvoja turizma iz perspektive okoliša (npr. zaštita prirodnih, kulturnih, povijesnih i dr. resursa)".<sup>14</sup>

Iz dana u dan povećava se broj turista koji prije putovanja žele biti upoznati s utjecajima turizma na destinaciju i sve je veći broj onih koji su svjesni negativnih posljedica

---

<sup>13</sup> Vukonić, B. i Keča, K. (2001): *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Zagreb: Mikrorad, str. 194

<sup>14</sup> Bučar, K., Škorić, S. i Prebežac, D. (2010): „Pravila ponašanja u turizmu i njihov utjecaj na održivi turizam“, *Acta turistica*, 22 (2); 222, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/70627>, Pristupljeno: 25. srpnja 2020.

vlastitih turističkih aktivnosti u destinaciji. U budućnosti, potrebno je dodatno raditi na promoviranju odgovornog ponašanja u turizmu.

Održivi razvoj sve je značajniji. Cilj održivog turizma jest da razvoj donese pozitivno iskustvo za lokalno stanovništvo, turističke kompanije i naravno za same turiste. "Pod održivim razvojem u turizmu podrazumijeva se sposobnost turističke destinacije da ostane u ravnoteži s okruženjem, odnosno sposobnost da ostane konkurentan na tržištu usprkos pojavi novih i manje posjećenih destinacija te da privuče podjednako posjetitelje koji se vraćaju i one koji dolaze prvi puta".<sup>15</sup> U nastavku slijedi tablični prikaz usporedbe održivog i neodrživog razvoja (Tablica 2).

**Tablica 2. Održivi vs neodrživi razvoj**

<b>ODRŽIVI RAZVOJ</b>	<b>NEODRŽIVI RAZVOJ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spori razvoj</li> <li>• kontrolirani razvoj</li> <li>• dugoročna perspektiva</li> <li>• kvalitativan razvoj</li> <li>• lokalna kontrola/sudjelovanje</li> <li>• plan prethodi razvoju</li> <li>• razrađeni koncepti</li> <li>• lokalni razvoj</li> <li>• lokalni zaposlenici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brzi razvoj</li> <li>• nekontrolirani razvoj</li> <li>• kratkoročna dobit</li> <li>• kvantitativan razvoj</li> <li>• kontrola bez lokalne zajednice</li> <li>• razvoj bez plana</li> <li>• mali projekti</li> <li>• eksterni razvoj</li> <li>• uvezena radna snaga</li> </ul>

Izvor: Smolčić Jurdana, D. i Milohnić, I. (2012): *Održivi razvoj i turizam*, 2. dio, Mostar: Fakultet prirodoslovno matematičkih i odgojnih znanosti Sveučilišta u Mostaru.

Kako bi turizam dugoročno bio uspješan, mora se težiti održivom razvoju kojeg se može kontrolirati. U nastavku slijedi shematski prikaz ciljeva održivog turizma (Slika 4).

<sup>15</sup> op. cit., Bučar, Škorić i Prebežac (2010), str. 223-224.

#### Slika 4. Ciljevi održivog turizma

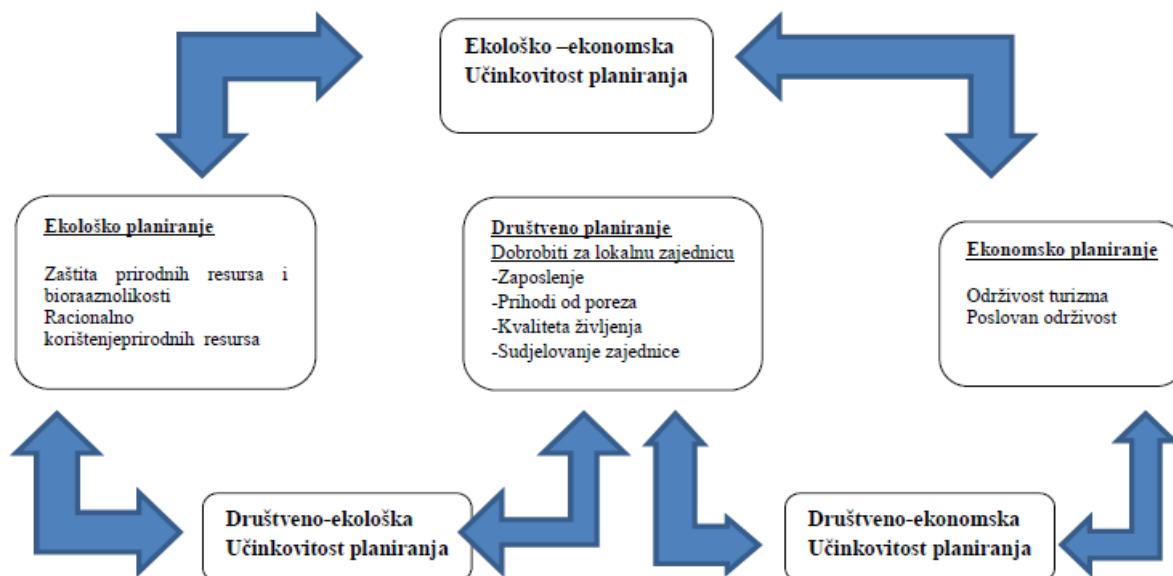


Izvor: Održivi turizam.hr, Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=4534>, Pristupljeno: 27. srpnja 2020.

Kod održivog turizma, važno je temeljito planiranje. Proces integralnog planiranja provodi se kroz dvije osnovne faze: fazu strateškog planiranja i fazu operativnog planiranja. Strateško planiranje može se definirati kao aktivnost koja se vezuje uz donošenje odluka s obzirom na određivanje misije i vizije destinacije, postavljanjem ciljeva i izborom strategije koja će se koristiti u svrhu ostvarivanja ciljeva. U fazi strateškog planiranja definira se cjelokupna svrha i smjer, odnosno daju se smjernice za operativne aktivnosti, a od sudionika se zahtijeva postizanje konsenzusa o srednjoročnim i dugoročnim ciljevima. S druge strane, operativno planiranje proizlazi iz strateškog i koncentrira se na formuliranje detaljnih tehničkih programa, politika i procedura nužnih za implementaciju strateškog plana. Proces operativnog planiranja je kontinuiran, što znači da se razvojne mjere, programi i procedure stalno donose i korigiraju tijekom same implementacije plana, a čemu pridonosi i stalni proces praćenja i monitoringa stanja u sustavu turističke destinacije. Koncept održivog razvoja ponosno se predstavlja kao model planiranja za 21. stoljeće, a razvoj vizije za turističku destinaciju istovremeno uključuje nezaobilazni dugoročni pristup i snažno sudjelovanje

zajednice koja pristaje uz buduće ciljeve za destinaciju.<sup>16</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz modela održivog turističkog planiranja (Slika 5).

**Slika 5. Model održivog turističkog planiranja**



Izvor: Birkić, D. (2016): *Održivi turistički razvoj priobalne destinacije*, doktorski rad, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 50

U modelu održivog turističkog planiranja poželjna je integracija društvenih, ekonomskih, ekoloških, ali i kulturnih i političkih ciljeva razvoja. Model održivog planiranja turizma treba potaknuti ekonomsku održivost, ekološku održivost, tj. zaštitu okoliša i socijalnu jednakost, odnosno sociokulturnu održivost. Zaključno, nužno je uspostaviti model turističkog planiranja koji će osigurati postizanje ekonomskog rasta i efikasnosti, osiguranje djelotvornosti i socijalne jednakosti rješavanjem osnovnih potreba stanovništva na temelju stabilnih i očuvanih ekoloških sustava.

Institut za turizam redovito objavljuje publikacije o održivom razvoju. Navode kako je potrebno pratiti korake u planiranju održivog turizma kako bi se mogli procjenjivati i vrednovati projekti te procjene razvojnih turističkih potencijala određene regije, identificirati važna pitanja o turizmu i baštini, razvijati strateški planovi, pružati podrška u procesu izrade planova i razvoju turističkih proizvoda, promicanju djelotvornijeg

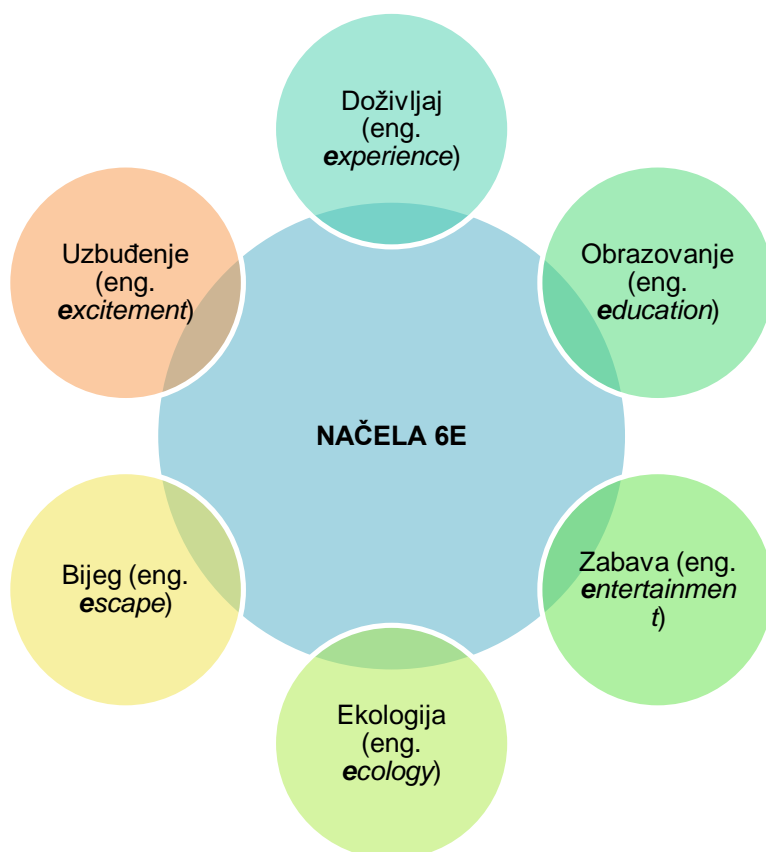
<sup>16</sup>Birkić, D. (2016): *Održivi turistički razvoj priobalne destinacije*, doktorski rad, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

planiranja razvoja turizma te procijeniti mogućnosti i pronalaženje novih poslovnih ideja i prijedloga.<sup>17</sup> Društveno i okolišno odgovorna praksa može doprinijeti održavanju visoke razine turističkog zadovoljstva i osigurati značajno iskustvo turistima, podižući svijest o pitanjima održivosti i promičući među njima održivu turističku praksu.<sup>18</sup> Turoperatorima poznavanje odrednica održivog turizma pomaže na način da se mogu unaprijediti turistički proizvodi te identificirati mogućnosti za nove proizvode. Uz to, potrebna je izgradnja boljih odnosa s lokalnom zajednicom.

### 3.3. Odgovorni turizam turoperatora

Turistički doživljaj od načela 4S (pijesak (eng. *sand*), more (eng. *sea*), sunce (eng. *sea*) i ljubav (eng. *sex*), transformirao se u 6E (Slika 6).

Slika 6. Načela 6E



<sup>17</sup> Carić, H. (2006): *Održivi turizam u 10 koraka*, Zagreb: Institut za turizam, str. 3

<sup>18</sup> Afrić Rakitovac, K. i Golja, T. (2008): „The Implementation of the Concept of Sustainable Development in the Hotel Industry: the Case of the Istrian Country“, *International Conference "An Enterprise Odyssey: Tourism - Governance and Entrepreneurship"* (4 ; 2008), Cavtat, Hrvatska.

Izvor: Vranešević, T. (2016): Priručnik o doživljajima, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica

Turoperatori i turističke agencije oblikuju i prilagođavaju turističku ponudu turističkoj potražnji. Turistička ponuda mijenjala je svoj oblik kroz transformacijske procese. Nakon toga, druga faza strukturne transformacije turizma odnosi se na prijelaz iz 6E u 4M, pri čemu elementi M označavaju umjeren rast, više zadaća, višestruku diversifikaciju turističke ponude i potražnje i mobilnu telefoniju. Destinacije koje su prihvatile koncept održivog razvoja, a istovremeno utjecale i na održivi razvoj posrednika, dobile su na kvaliteti i atraktivnosti. Turoperatori koji su implementirali održivi razvoj u poslovanje i istovremeno potiču ostale dionike na održivo poslovanje, ostvaruju bolje rezultate na tržištu, imaju zadovoljnije klijente i bolje su prihvaćeni na turističkom tržištu. Turoperatori se u tom segmentu mogu podijeliti u tri skupine (Tablica 3).

**Tablica 3. Održivi razvoj – različitost stavova turoperatora**

<b>TUROPERATORI</b>	<b>ODRŽIVI RAZVOJ</b>
<b>Nepovjerljivi turoperatori</b>	ne prihvaćaju probleme održivog razvoja, ne osjećaju se odgovornim i ne poduzimaju nikakvu konkretnu akciju
<b>Otvoreni, ali ipak skeptični turoperatori</b>	priznaju problem održivog razvoja s promjenama stavova, a promjene stvaraju primjenom neformalnih procedura
<b>Odani turoperatori</b>	prihvaćaju predloženu soluciju i rade niz promjena u poslovanju i većina procedura je formalizirana

Izvor: izrada prema Gržinić, J. i Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 43, Dostupno na: [https://fet.unipu.hr/fet/istrazivanja\\_i\\_ekspertize/knjige/turoperatori\\_i\\_hotelijeri\\_u\\_suvremenom\\_turizmu](https://fet.unipu.hr/fet/istrazivanja_i_ekspertize/knjige/turoperatori_i_hotelijeri_u_suvremenom_turizmu), Pristupljeno: 4. rujna 2020.

Neki od temeljnih razloga implementacije održivog razvoja u poslovanje turoperatora jesu:

- ekološki trend očuvanja okoliša,
- pomaganje potrebitima,
- poboljšanje imidža,



- poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom i dobavljačima,
- stvaranje odanih klijenata,
- smanjenje rizika poslovanja i dr.

Aktivnosti koje mogu poduzeti turoperatori da bi poboljšali održivost u svojem poslovanju su sljedeći:

- moraju najprije početi djelovati od sebe. Za početak mogu djelovati već i u svojim uredima, smanjujući korištenje papira, vode, struje i drugih resursa, zatim obučavati osoblje za provedbu održive politike.
- vrlo je važno također da turoperatori koriste kriterije održivosti za planiranje turističkih aktivnosti, primjerice, tako da izbjegavaju mjesta na kojima turizam štetno djeluje na okoliš. Promovirajući takve kriterije potaknut će destinacije da im izlaze u susret i tako stjecati i privući nove klijente.
- turoperatori mogu pridonositi održivosti tako da surađuju s destinacijama i odabiru lokalne dobavljače, a koji isto tako zapošljavaju lokalno osoblje u svojim turističkim aktivnostima.
- poticanjem i informiranjem poslovnih partnera, dobavljača, te naravno klijenata prema održivom razvoju, potičući ih na biranje paketa koji se temelje na održivosti.<sup>19</sup>

Onda kada turoperatori implementiraju održivi razvoj u vlastito poslovanje, prvenstveno raste kvaliteta usluga i proizvoda poduzeća. Turistički doživljaj „jučer“ bio je obilježen predvidljivosti, homogenim i velikim grupama te pasivnim i sezonskim odmorom. Turistički doživljaj „danas“ je personaliziran, individualan, autentičan, interaktivan, subjektiviziran i tome slično. Javlja se potrebna za upoznavanje kulture destinacije koja se posjećuje.

Današnji razvoj temelji se na održivosti. Koristi održivog razvoja za posjetitelja turističke destinacije znači provjerenu kvalitetu proizvoda koju kupuju od turoperatorskih poduzeća. Na takav se način stvaraju lojalni klijenti, a turoperatori

---

<sup>19</sup> Gržinić, T. i Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Dostupno na: [https://fet.unipu.hr/fet/istrasivanja\\_i\\_ekspertize/knjige/turoperatori\\_i\\_hotelijeri\\_u\\_suvremenom\\_turizmu](https://fet.unipu.hr/fet/istrasivanja_i_ekspertize/knjige/turoperatori_i_hotelijeri_u_suvremenom_turizmu), Pristupljeno: 4. rujna 2020.

povećavaju vlastitu konkurentnost. Upravljanje održivim razvojem može se, i treba primijeniti na sve oblike turizma i u svim vrstama destinacija. Principi održivosti odnose se na okolišne, gospodarske i društveno-kulturne aspekte razvoja turizma. Održivo poslovanje utječe i na razvoj lokalnih zajednica.

Posrednici u budućnosti moraju temeljiti svoje poslovanje na kvaliteti pruženih usluga kako bi stekli povjerenje svih dionika na turističkom tržištu. Nadalje, trebaju se fokusirati na one kompetencije prilikom pružanja novih usluga s dodanom vrijednošću koje će privući i zadržati kupce. Održivi i odgovorni turistički razvoj zadovoljava potrebe turista i njihovih domaćina štiteći i unapređujući razvojne mogućnosti.

Uključivanje lokalne zajednice u proces razvoja turizma stvaraju se uvjeti za poboljšanje kvalitete života za sve u zajednici, što se smatra temeljnim pokretačem aktivnog djelovanja lokalne zajednice u stvaranja turističkog sadržaja. Razvoj turizma, koji poštuje uključenost lokalne zajednice kao rezultat daje odluke koje vode ostvarenju zajedničkih ciljeva, dodatno, prati lakše ostvarivanje ciljeva.

U daljnjem se tekstu obrađuju primjeri dvaju turoperatora (Uniline kao *incoming* turoperator) i TUI group (turoperator generalist). Ova dva primjera uzeta su u razmatranje u ovom istraživanju zato što imaju slične poslovne politike promatrano s nacionalne, a preslikano na globalnu razinu turističkog tržišta. Iako Uniline svoj poslovni model bazira na osmišljavanju ponuda za strana tržišta, to isto radi i TUI, ali uz to kombinirajući brojne specijalizirane i tržišno usmjerene ponude. Oba turoperatora su predvodnici održivih politika u destinacijama u koje odvede klijente. Uniline na regionalnoj razini, TUI na globalnoj. Uz to zajedničko im je obilježje pojačana edukacija dionika okruženja o održivim turističkim politikama.

## 4. ODGOVORNI TURISTIČKI POSREDNICI – PRIMJERI PRAKSE

### 4.1. Uniline d.o.o.

#### 4.1.1. Prikaz poslovnog profila tvrtke

Uniline d.o.o. vodeća je destinacijska menadžment kompanija u Hrvatskoj. “Sjedište kompanije nalazi se u Puli, a poslovnice i uredi nalaze se diljem Hrvatske, u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji, Kini i Južnoj Koreji. Kompanija je osnovana 1996. godine i od tada uspješno posluje nudeći cjelokupan turistički proizvod za individualne i grupne goste. Uniline svoje poslovanje temelji na operacijama diljem ključnih tržišta Europe, a posljednjih nekoliko godina kompanija bilježi i značajan iskorak na brzorastućim tržištima na globalnoj razini, kao i outgoing segmentu poslovanja”.<sup>20</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz loga kompanije Uniline d.o.o. (Slika 7).

#### Slika 7. Logo Uniline d.o.o.



Izvor: Uniline.hr, Dostupno na: <https://www.uniline.hr/>, Pristupljeno: 30. srpnja 2020.

Vizija kompanije glasi: *“Uniline je vodeća content turistička kompanija u osmišljavanju i ponudi inovativnih doživljaja jugoistočne Europe”*.<sup>21</sup> Vizija kompanije vrlo je motivirajuća i za sada je odlično provode. Misija kompanije glasi: *“Zajedno s vama*

---

<sup>20</sup> Uniline.hr, Dostupno na: <https://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php>, Pristupljeno: 30. srpnja 2020.

<sup>21</sup> Ibid

*kreiramo inovativne turističke doživljaje u održivom okruženju*“.<sup>22</sup> Misija je jasna i precizno definirana.

Kompanija je dobitnik mnogobrojnih nagrada. “2017. godine kompanija je primila nagradu za najbolju hrvatsku DMK turističku agenciju. Svi uspjesi koji su postignuti, ali i oni koji tek slijede, temelje se na snazi Uniline tima koji broji preko dvije stotine iskusnih i stručnih djelatnika, kao i na kvalitetnom turističkom proizvodu i vrhunskoj usluzi, čime je Uniline izgradio povjerenje i lojalnost korisnika i poslovnih partnera u zemlji i inozemstvu“.<sup>23</sup> Poduzeće Uniline cjelokupno poslovanje temelji na načelima održivog razvoja.

#### *4.1.2. Turistički odgovorna tržišna orijentacija poduzeća*

Održivi i odgovorni razvoj kompanija Uniline d.o.o. podupire kroz sve aktivnosti. Poslovni ciljevi kompanije su sljedeći:

- “pružiti efikasnu i visokokvalitetnu uslugu organizacije poslovnih i privatnih putovanja,
- nuditi kompletne i inovativne turističke usluge po konkurentnim cijenama,
- graditi povjerenje, pouzdanost i dugotrajne poslovne odnose,
- pratiti i kontinuirano poboljšavati strategije održivog razvoja i društvene odgovornosti“.<sup>24</sup>

Uniline ostvaruje uspješnu suradnju s mnogobrojnim dobavljačima. S obzirom na to da posluju odgovorno, isto zahtijevaju od dobavljača. U ugovorima s dobavljačima uvrštavaju održive kriterije. Uz to, odlično komuniciraju s lokalnom zajednicom. Lokalna zajednica tijekom cijele je godine na određenom području. Zbog turizma, oni ne smiju trpjeti negativne posljedice.

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Uniline.hr, Dostupno na: <https://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php>, Pristupljeno: 30. srpnja 2020.

Kompanija je uključena u inicijativu Travelife. Travelife sistem održivosti je inicijativa koja je posvećena promoviranju održive prakse unutar turističke industrije<sup>25</sup>. Principi na kojima se temelji Travelife su sljedeći: transparentnost, usporedivost i odgovornost, sektorska rasprostranjenost, međunarodna rasprostranjenost, razvojna orijentiranost, utemeljenost na znanju, orijentiranost lancu nabave, efikasnost, komunikacija, realističnost i praktičnost, trostruki konačni ishod (ekološki, društveni i ekonomski), suvremenost, suradnja te neprofitabilnost<sup>26</sup>. Zahvaljujući toj inicijativi, s obzirom na to da se nalaze na položaju između dobavljača i kupaca, turoperatori imaju utjecaj na potražnju, politiku nabave te u konačnici na razvoj destinacija. Tako znatno doprinose održivom razvoju, zaštiti okoline i očuvanju kulture u destinacijama što je na današnjem turističkom tržištu izuzetno važno. Cilj je ove inicijative ponuditi kompanijama znanje, rješenja i alate kako bi prvenstveno unijeli pozitivne promjene u svoje poslovanje i time promovirali održivost u turizmu.

#### *4.1.3. Održive ponude*

Uniline nudi ponude koje pomažu razvoju odgovornog turizma kao i očuvanju tradicije. Organiziraju različite ture diljem Hrvatske i regije, te doprinose odgovornom turizmu. Primjer jedne od takvih ponuda odnosi se na otkrivanje sjaja Rimskog carstva. "Uniline nudi put gdje će se posjetitelji upoznati sa arheološkim lokalitetima koji odišu specifičnom atmosferom i veličanstvenošću prošlih vremena. Drevni Rimljani, poznatim po uživanju u čarima i blagodatima života, za svoju razonodu i odmor sagradili su mnogobrojne villae rusticae na priobalju, te na Brijunima, današnjem nacionalnom parku. Tura omogućuje posjetiteljima otkrivanje kako su živjeli Rimljani, čime su se hranili, iz čega i čime su jeli, a iz čega su pili. Mnogobrojni su kulturno povijesni spomenici prkosno i ponosno ostali svjedočiti o tisućljetnoj bogatoj povijesti Istre, koja se ne može izbrisati, a ni zaboraviti".<sup>27</sup> Temeljem istog može se prepoznati orijentacija ponuda prema održivom razvoju. Uniline ulaganjem u održivost poslovanja stvara temelj vrijednosti za budućnost i opravdava svoju visoku poziciju na tržištu.

---

<sup>25</sup> Travelife.info, Dostupno na: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=about\\_travelife&lang=rs](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=about_travelife&lang=rs), Pristupljeno: 23. rujna 2020.

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Uniline.hr, Dostupno na: <https://www.uniline.hr/hrvatska/tematske-rute.php>, Pristupljeno: 11. rujna 2020.

## 4.2. TUI Group

### 4.2.1. Prikaz poslovnog profila tvrtke

TUI (Touristic Union International) je svjetski lider turoperatorstva, nastao kooperativnim udruživanjem četiri njemačka turoperatora. Unutar kooperacije TUI grupe postoji cijela linija snažnih turoperatora, koja uključuje 1.600 putničkih agencija i vodećih online portala, šest zrakoplovnih kompanija sa 150 zrakoplova, više od 380 hotela, 16 kruzera i mnogo receptivnih agencija u vodećim destinacijama u kojima se organizira provod odmora. Ovaj turoperator obuhvaća kompletnu turističku uslugu objedinjenu u jedinstven paket-aranžman. Integrirana i organizirana ponuda omogućuje ovim turoperatorima da svoje pakete prodaje više od 27 milijuna klijenata tijekom godine koji stječu zadovoljstvo povodom odmora u više od 180 regija svijeta.<sup>28</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz loga (Slika 8).

#### Slika 8. Logo TUI



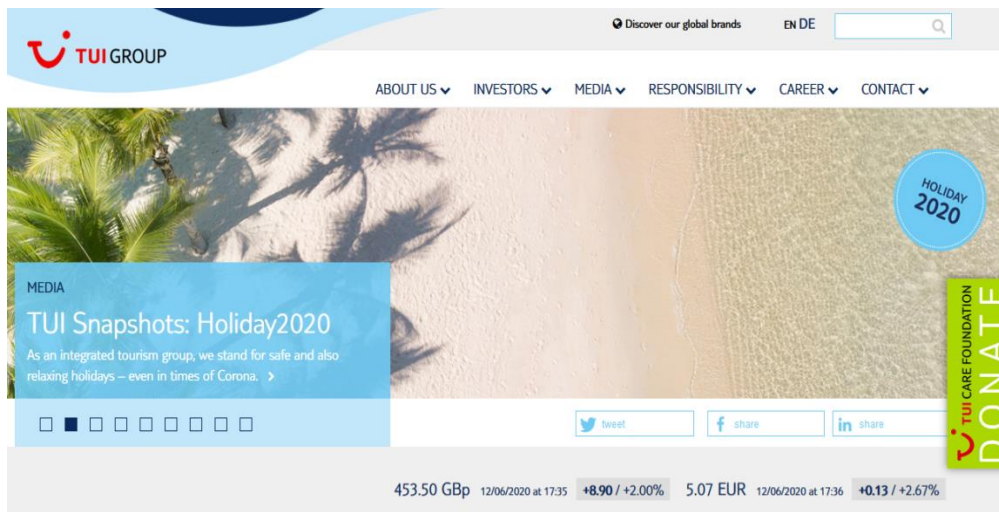
Izvor: TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en>, Pristupljeno: 29. srpnja 2020.

TUI ima u svom vlasništvu više od 380 hotela diljem svijeta. TUI nudi u svojoj hotelskoj ponudi različite razine hotelskih usluga, od hotela kategoriziranih kao hoteli visokih standarda namijenjeni poslovnim događajima, do hotela koji nude tipične turističke usluge smještaja i prehrane. TUI također nudi turističke paket-aranžmane *cruising* putovanja, posjeduje šest vlastitih kruzera te je vodeći svjetski ponuđač i prodavatelj turističkih *cruising* paket-aranžmana. Na web stranici poduzeća mogu se pronaći sve potrebne informacije o destinacijama. U nastavku slijedi slikovni prikaz web stranice TUI Group (Slika 9).

---

<sup>28</sup> TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>, Pristupljeno: 28. srpnja 2020.

## Slika 9. Web stranica TUI Group



Izvor: TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en>, Pristupljeno: 29. srpnja 2020.

S obzirom na veličinu kompanije i snažan utjecaj, nužno je da kompanija posluje odgovorno.

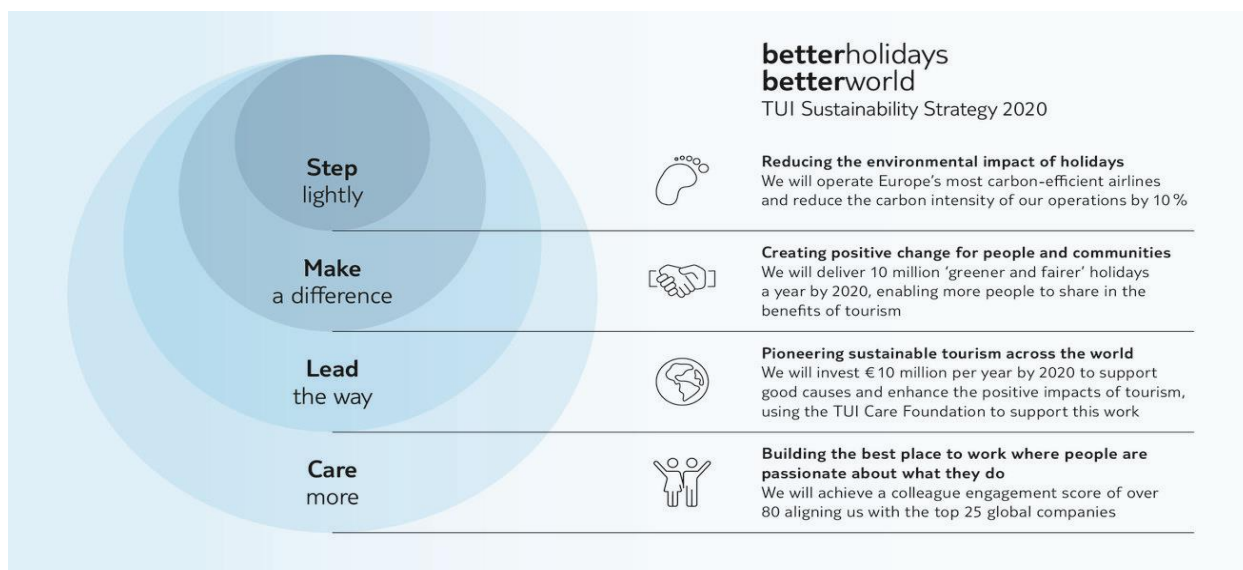
### 4.2.2. Turistički odgovorna tržišna orijentacija poduzeća

Ključni čimbenik korporativne kulture ovog turoperatora je globalna odgovornost za ekonomsku i socijalnu održivost okoliša. To dokazuje činjenica da TUI svojim poslovanjem unazad 20 godina doprinosi održivom turizmu. Godišnje ostvaruje prihode u iznosu od 19.5 milijardi dolara, a neto dobit mu iznosi 1,4 milijarde dolara.<sup>29</sup> Kao vodeće svjetsko turističko poslovanje, TUI Grupa posvećena je poboljšanju održivosti njihovog sektora. Strategija „*Bolji odmori, bolji svijet*“ izgrađena je na četiri temeljna stupa<sup>30</sup> (Slika 10).

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy>, Pristupljeno: 29. srpnja 2020.

## Slika 10. Održiva strategija TUI



Izvor: TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy>,  
Pristupljeno: 29. srpnja 2020.

TUI grupa fokusirana je na dvije glavne aktivnosti. Prva aktivnost je transformacija koja se sastoji od transformacije brenda, sadržaja, obraćanja korisniku, inovacija i integriranog lanca vrijednosti. Druga aktivnost odnosi se na provođenje politike likvidnosti prije profitabilnosti, financijsku disciplinu, razduživanje, politiku dividendi i optimizacija vertikalne integracije iste.

### 4.2.3. Održivi turistički itinereri

„TUI Grupa ustrajava na putu održivog i profitabilnog rasta. Nakon prodaje grupe *Hotelbeds* Grupa i pokrenute prodaje specijaliziranog sektora *Travelopia*, koncern je usredotočen na nastavak transformacije u integriranog turoperatora čije su težišne djelatnosti usmjerene na hotele i krstarenja.“<sup>31</sup>

Postoje ponude koje teže održivom turizmu:

- *TUI best family* – namijenjena je uglavnom obiteljima, s idiličnim mjestima uz plažu i puno sadržaja za djecu.

<sup>31</sup> Makarska post.com, Dostupno na: <http://www.makarska-post.com/index.php/tui-group-vrlo-uspjesno-zakljucuje-poslovnu-godinu-2015-2016/>, Pristupljeno: 11. rujna 2020.



- *Viverde* – ponude koje mogu ispuniti rastuću ljudsku želju života u skladu s prirodom i okolišem.
- *TUI Robinson* – aktivan odmor.<sup>32</sup>

Ovaj turistički portfelj doprinosi prepoznatljivosti tvrtke na globalnom turističkom tržištu kojem se potvrđuje da generalisti ulaze tržišne specijalizacije da bi opstali. TUI Grupa ulaganjem u kvalitetu i održivost poslovanja stvara temelj vrijednosti za budućnost.

---

<sup>32</sup> TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>,  
Pristupljeno: 28. srpnja 2020.

## 5. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Komparacija ponuda i održive razvojne paradigme

Analizirajući turooperatore Uniline d.o.o. i TUI, može se zaključiti kako obje kompanije djeluju u skladu s održivim razvojem. Treba uzeti u obzir da je Uniline znatno manja kompanija kada se uspoređuje s TUI kompanijom, pa je logično da imaju manji utjecaj te da manje aktivnosti provode po tom pitanju. TUI organizacija vrlo je organizirana i odgovorna kompanija. Svoje djelatnike osposobljavaju za djelovanje u skladu s odgovornim turizmom i takav utjecaj pružaju svim dionicima na turističkom tržištu.

Koncept stvaranja i prilagodbe modela poslovanja nužan je kod obje tvrtke 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. Treba biti svjestan činjenice kako turoperatorima nije lako donijeti odluku o implementaciji održivog razvoja u vlastito poslovanje zbog niskih profitnih marži i visoke cjenovne elastičnosti turističkog proizvoda.

Opisani turooperatori (prvi *incoming*, drugi *globalist*) implementirali su model održivog razvoja u svoje poslovanje, te će time dugoročno poslovati uspješnije i imati odanije klijente i partnere. Javlja se konkurencija već sada među posrednicima koji posluju u skladu s modelom održivog razvoja. Tržište napreduje svakodnevno, te istovremeno sve više jača potreba za održivim poslovanjem.

Očekuje se kako će u budućnosti održivi razvoj predstavljati potrebu, te da neće postojati mogućnost odabira već će se morati poslovati u skladu s održivim razvojem. U skladu s time, sigurno je da će biti organiziraniji i spremniji oni koji su već započeli s implementacijom, te tako ostvariti konkurentsku prednost i izbjeći određene tržišne barijere.

## 5.2. Utjecaj globalne pandemije (Covid-19) na poslovanje tvrtki

Trenutno se cijeli svijet, pa tako i Republika Hrvatska suočava s nepovoljnom situacijom koju je uzrokovao virus poznat kao COVID-19. Novonastala situacija znatno je utjecala na turistička kretanja, a pitanje je kako će se tek situacija razvijati u budućnosti. Ono što je ključno, prema mišljenju autora jest kreiranje strategija i ponude fokusirajući se na domaće turiste. Očekuju se golemi gubitci, no potrebno je izvući najbolje što se može iz ovakve situacije. To je samo dokaz kako je turizam izložen promjenama na tržištu te da svaka destinacija uz turizam mora razvijati ostale grane kako se ne bi oslanjala isključivo na uspjeh u turizmu.

Uniline godinama gradi poziciju kao vodeća kompanija za destinacijski menadžment za Hrvatsku i regiju jugoistočne Europe. Imaju snažne temelje, konzervativni su u poslovanju, imaju odnos povjerenja s poslovnim partnerima i pored toga imaju dosta razvojnih proizvoda koji će puni potencijal pokazati tek za neko vrijeme. Iz Uniline-a navode kako je svaka kriza prilika. Oni su upravo zbog ove krize tražili i našli nove potencijale i niše koje prije nisu razmatrali, a sada mnogo ulažu na njih. Uniline ima diverzificirano poslovanje koje im omogućuje stabilnost, te kontinuirano otvaraju nova tržišta kako ne bi ovisili ni o jednom tržištu i ni o jednom skućenom segmentu poslovanja. Uz sve to imaju dobru financijsku poziciju koja im omogućuje da reagiraju na prilike čim ih vide.

S druge strane, unatoč organiziranosti, stabilnosti i veličini turoperatora TUI, virus s kojim se trenutno suočava cijeli svijet, je također nepovoljno utjecao na njihovo poslovanje. Na web stranici objavljuju sve novosti glede putovanja, kao i mjere opreza.

Epidemiološka situacija se popravlja, no nemoguće je predvidjeti točan razvoj situacije. Gotovo tri mjeseca nisu poslovali i to je uzrokovalo velike gubitke. U lipnju su pozdravili inicijativu Europske komisije da otvori zemlje koje nisu članice EU-a za putovanja. Prvi TUI zrakoplov na duge zrake iz Europe letio je iz Amsterdama 2. srpnja. Trenutno se najavljuje jače aktiviranje na turističkom tržištu zemalja poput Belgije, Nizozemske i Njemačke, no i dalje su putovanja vrlo rizična. Sigurno je da će virus ostaviti trajne posljedice na ovaj turoperator, kao i na globalno turističko tržište. Najvažnije je od svega slijediti preporuke, poštivati mjere stožera i u međuvremenu raditi na novim

projektima i razvoju novih poslovnih prilika. S obzirom na veliki utjecaj navedenog turoperatora, potrebno je turiste, a i sve ostale dionike na turističkom tržištu pozivati na oprez i odgovornost. TUI to kontinuirano radi.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj turističkih posrednika je uspostavljanje i održavanje dugoročnog odnosa između posrednika i turista. Prva hipoteza postavljena u uvodu glasi: *Uspješni turistički posrednici razvoj temelje na načelima odgovornog turizma*. Suvremeni turoperatori prije svega, sve se više okreću digitalizaciji i informatizaciji svog poslovanja, te razvijaju informacijske sustave koji im pojednostavljaju posredništvo, povećavaju prihode, ali i brojnost klijenata. To je budućnost njihova poslovanja, pa se i razvoj posredništva u budućim perspektivama odvija u tom smjeru. U radu je analizirano poslovanje turoperatora Uniline i TUI. Obje kompanije djeluju u skladu s održivim razvojem i vrlo su konkurentne na tržištu upravo iz tog razloga. Svoje djelatnike osposobljavaju za djelovanje u skladu s odgovornim turizmom i takav utjecaj pružaju svim dionicima na turističkom tržištu. Prema navedenom, hipoteza se prihvaća.

Druga hipoteza postavljena u radu glasi: *Turoperatori i turističke agencije potiču ostale dionike na turističkom tržištu na održivi razvoj s ciljem unaprjeđenja lokalne zajednice*. Turistički posrednici svojim poslovanjem mogu utjecati na ostale dionike na tržištu. Oni moraju početi djelovati od sebe samih i tako biti primjer drugima. Prije svega, potrebno je voditi računa o održivosti u prostorima posrednika, kao i obučavati osoblje za provedbu održive politike. Uz to, vrlo je važno također da posrednici koriste kriterije održivosti za planiranje turističkih aktivnosti. Promovirajući takve kriterije potaknut će destinacije da im izlaze u susret i tako stjecati i privući nove klijente. Nadalje, posrednici mogu pridonositi održivosti tako da surađuju s destinacijama i odabiru lokalne dobavljače, a koji isto tako zapošljavaju lokalno osoblje u svojim turističkim aktivnostima.

Poželjno je istraživati ovu problematiku i od strane budućih istraživača kako bi se produbile spoznaje o prilagodabama turoperatora u promijenjenim tržišnim uvjetima.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Čavlek, N. (1998): *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb: Golden marketing.
2. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. i Kesar, O. (2011): *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga.
3. Gržinić, J. i Bevanda, V., urednice (2014): *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile: Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković".
4. Gržinić, T. i Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
5. Vukonić, B. (2003): *Turističke agencije*, Zagreb: Mikrorad.
6. Vukonić, B. i Keča, K. (2001): *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*, Zagreb: Mikrorad.

### Članci i publikacije:

1. Afrić Rakitovac, K. i Golja, T. (2008): „The Implementation of the Concept of Sustainable Development in the Hotel Industry: the Case of the Istrian Country“, *International Conference "An Enterprise Odyssey: Tourism - Governance and Entrepreneurship" (4 ; 2008)*, Cavtat, Hrvatska.
2. Birkić, D. (2016): *Održivi turistički razvoj priobalne destinacije*, doktorski rad, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
3. Bučar, K., Škorić, S. i Prebežac, D. (2010): „Pravila ponašanja u turizmu i njihov utjecaj na održivi turizam“, *Acta turistica*, 22 (2): 221-246, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/70627>, Pristupljeno: 25. srpnja 2020.
4. Carić, H. (2006): *Održivi turizam u 10 koraka*, Zagreb: Institut za turizam.
5. Gržinić, J. i Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Dostupno na: [https://fet.unipu.hr/fet/istrazivanja\\_i\\_ekspertize/knjige/turoperatori\\_i\\_hotelijeri\\_u\\_suvremenom\\_turizmu](https://fet.unipu.hr/fet/istrazivanja_i_ekspertize/knjige/turoperatori_i_hotelijeri_u_suvremenom_turizmu), Pristupljeno: 4. rujna 2020.
6. Šerić, N. i Uglešić, D. (2014): „The marketing strategies for market niches during recession“, *Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies 2014*, Banja Luka: University of Banja Luka, str. 327-335.

7. Smolčić Jurdana, D. i Milohnić, I. (2012): *Održivi razvoj i turizam*, 2. dio, Mostar: Fakultet prirodoslovno matematičkih i odgojnih znanosti Sveučilišta u Mostaru.
8. Vranešević, T. (2016): *Priručnik o doživljajima*, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.

#### **Internetske stranice:**

1. Crowdriff.com, Dostupno na: <https://crowdriff.com/resources/blog/future-tour-operators>, Pristupljeno: 10. rujna 2020.
2. Makarska post.com, Dostupno na: <http://www.makarska-post.com/index.php/tui-group-vrlo-uspjesno-zakljucuje-poslovnu-godinu-2015-2016/>, Pristupljeno: 11. rujna 2020.
3. Održivi turizam.hr, Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/>, Pristupljeno: 27. srpnja 2020.
4. Travelife.info, Dostupno na: <https://www.travelife.info/>, Pristupljeno: 23. rujna 2020.
5. TUI Group.com, Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/>, Pristupljeno: 28. srpnja 2020.
6. Uniline.hr, Dostupno na: <https://www.uniline.hr/>, Pristupljeno: 30. srpnja 2020.

#### **Ostalo:**

1. Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20, Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu>, Pristupljeno: 23. srpnja 2020.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1. Prednosti korištenja usluga turoperatora za turiste .....	5
Slika 2. Filozofija poslovanja turoperatora .....	9
Slika 3. Funkcije turoperatora .....	10
Slika 4. Ciljevi održivog turizma .....	15
Slika 5. Model održivog turističkog planiranja .....	16
Slika 6. Načela 6E .....	17
Slika 7. Logo Uniline d.o.o. ....	21
Slika 8. Logo TUI .....	24
Slika 9. Web stranica TUI Group .....	25
Slika 10. Održiva strategija TUI .....	26

### Popis tablica

Tablica 1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija .....	8
Tablica 2. Održivi vs neodrživi razvoj.....	14
Tablica 3. Održivi razvoj – različitost stavova turoperatora .....	18



## SAŽETAK

Turistički posrednici su turističke agencije i turoperatori. Njihova svrha djelovanja očituje se u funkcijama planiranja, organizacije, prodaje i provedbe turističkih putovanja. Uz to, podrazumijevaju se popratne usluge u turističkom prometu. Turistički posrednici mogu biti organizatori putovanja, turoperatori i posrednici u prodaji turističkih putovanja, turističke agencije. Turizam je danas pokretač razvoja mnogih zemalja. S obzirom na stalni razvoj turističkog poslovanja, nameće se važnost istraživanja odgovornog turizma. Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na analizu odnosa turoperatora i odgovornog turizma. Cilj je ovog rada predstaviti osnovne značajke turoperatora i istražiti njihovu povezanost s odgovornim turizmom. Istraživački dio rada odnosi se na analizu turoperatora Uniline d.o.o. i TUI Group.

**Ključne riječi:** *turistički posrednici, turoperatori, odgovorni turizam, primjeri prakse.*

## **SUMMARY**

Tourist intermediaries are travel agencies and tour operators. Their purpose of action is manifested in the functions of planning, organizing, selling and implementing tourist trips. In addition, they perform ancillary services in tourist traffic. Tourist intermediaries can be travel organizers, tour operators and intermediaries in the sale of tourist trips, travel agencies. Today, tourism is the driving force behind the development of many countries. Given that the tourism business is developing, the importance of researching responsible tourism is imposed. The subject of this paper is related to the analysis of the relationship between tour operators and responsible tourism. The aim of this paper is to present the basic characteristics of tour operators and to explore their connection with responsible tourism. The research part of the paper refers to the analysis of the tour operator Uniline d.o.o. and TUI Group.

**Keywords:** *tourist intermediaries, tour operators, responsible tourism, examples of practice.*