

# Turoperateri i održivi turizam

---

**Travičić, Dorotea**

**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:137:005287>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**DOROTEA TRAVIČIĆ**

# **TUROPULATORI I ODRŽIVI TURIZAM**

Završni rad

Pula, 2020.

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

**DOROTEJA TRAVIČIĆ**

## **TUROPULATORI I ODRŽIVI TURIZAM**

Završni rad

**JMBAG: Dorotea Travičić, redoviti student**  
**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet: Turoperator i turističke agencije**  
**Znanstveno područje: Društvene znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**  
**Mentor: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dorotea Travičić, kandidat za prvostupnika 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, 12. rujna 2020. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **Dorotea Travičić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**TUROPERATORI I ODRŽIVI 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 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, 3. rujna 2020.

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. TURISTIČKI POSREDNICI U SUVREMENOM TURIZMU</b> .....	<b>3</b>
2.1. Pojmovno određenje turoperatora i faze razvoja.....	4
2.2. Temeljne razlike turoperatora i turističkih agencija .....	7
2.3. Kriteriji podjele turoperatora .....	8
2.4. Turooperatori generalisti .....	9
2.5. Turooperatori specijalisti.....	11
<b>3. TUROPERATORI I ODRŽIVI TURIZAM</b> .....	<b>15</b>
3.1. Održive inicijative.....	15
3.2. Korist za lokalno stanovništvo i zajednicu.....	19
<b>4. TUI - PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA TUROPERATORA NA GLOBALNOJ RAZINI</b> .....	<b>22</b>
4.1. Razvoj i opseg poslovanja.....	22
4.2. Održive politike TUI-a.....	23
4.3. Partnerstva dionika u ponudi .....	25
<b>5. UNILINE – PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA TUROPERATORA U HRVATSKOJ</b> .....	<b>27</b>
5.1. Razvoj i opseg poslovanja.....	27
5.2. Održive politike UNILINE – a.....	28
5.3. Doprinosi zajednici.....	29
<b>6. PREPORUKE BUDUĆIH PRAKSI</b> .....	<b>31</b>
6.1. Održivi turizam kao prioritet razvoja destinacija .....	31
6.2. Kritički osvrt – primjeri turističke prakse .....	33
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>34</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>35</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>37</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>38</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>39</b>



## 1. UVOD

Ključ današnjeg uspjeha razvoja suvremenog turizam jest prepoznavanje turističkih potreba na receptivnim i emitivnim turističkim tržištima. Današnji turistički potencijali destinacija omogućuju značajan razvoj ekonomskih funkcija turizma i njihov utjecaj, Danas bogata turistička ponuda destinacija diljem svijeta sve više potiče snažan razvoj turističke potražnje, a turisti se okreću brojnim selektivnim oblicima turizam, stavljajući ostvarenje turističkih želja prije drugih vlastitih potreba, jer su shvatili kako je nezaboravni turistički doživljaj u brojnoj prednosti pred mnogim materijalnim dobrima koja mogu imati, a koja će nakon nekog vremena izgubiti svoj financijski značaj, a turistička uspomena ostaje zauvijek. Na taj način se stvara ponuda zadovoljavajućeg turističkog proizvoda i rast ukupne kvalitete turizma.

Svrha postojanja turističkih posrednika sastoji se od planiranja, organiziranja, prodaje i realizacije turističkih putovanja, kao i pružanju svih potrebnih usluga u turističkom prometu. Turistički posrednici prema vrsti poslova mogu biti organizatori putovanja odnosno turoperatori i posrednici u prodaji turističkih putovanja odnosno turističke agencije. Internet je u sektoru turističke industrije promijenio klasične načine poslovanja od informiranja, komuniciranja i promocije do realizacije putovanja. Sve to je dovelo do kreiranja suvremenih modela poslovanja turističkih agencija i turoperatora. U suvremenim uvjetima globalizacija, borba za konkurentnost i lojalnost na tržištu dovela je do unaprjeđenja poslovanja kroz inovacije. Posrednici u turizmu, primjenom informacijske tehnologije razvijaju nove turističke proizvode i kreiraju inovativne paket aranžmane koji će nadmašiti očekivanja klijenata.

Predmet istraživanja ovog završnog rada su turoperatori i održivi turizam, odnosno istraživanje sposobnosti opstanka turoperatora na izazovnom turističkom tržištu.

Svrha rada je ukazati na važnost opstojnosti posredništva u budućem turizmu zbog napretka koji mogu donijeti destinacijama novim modelima poslovanja te ukazati na progresiju razvoja turooperatorstva koji su danas najsnažniji turistički subjekti u pokretanju napretka turizma.



U okviru ovako determiniranog predmeta, cilja i svrhe istraživanja, mogu se izvesti temeljna i dvije pomoćne hipoteze rada:

- **H0:** Održivi turizam putem turističkih posrednika doprinosi očuvanju i poštovanju prirodnih kulturnih resursa.
- **H1:** Turoperatori zelenim paketima ponude sprječavaju negativne eksternalije u turizmu.
- **H2:** Izazovno turističko tržište motivira turooperatore na kreiranje konkurentnog, a ujedno specifičnog turističkog proizvoda.

Struktura završnog rada sačinjena je od sedam sastavnih dijelova. U uvodu je objašnjena tema, opisan je predmet, cilj i svrha istraživanja, istraživačke hipoteze, struktura rada i znanstvene metode koje će biti primijenjene u radu. U drugom dijelu su obrađeni turistički posrednici u suvremenom turizmu, gdje je naglašena razlika između turističkih posrednika i opisana razlika između turooperatore specijalista i generalista. Treće poglavlje obuhvaća turooperatore i održivi turizam, gdje je opisana uloga turističke ponude i potražnje, te korist za lokalno stanovništvo. Četvrto poglavlje je aplikativni primjer TUI, odnosno opis poslovanja svjetski poznatog turoperatora u kontekstu održivog turizma. U petom poglavlju se aplikativnim primjerom također opisuje poslovanje turoperatora Uniline, koji posluje na razini hrvatskog turističkog tržišta. Šesto se poglavlje sastoji od kritičkog osvrt na provedeno istraživanje u završnom radu. U zaključku je napisana završna misao autorice rada koja predstavlja znanstveni doprinos ovoj temi.

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovom završnom radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode, a od kojih se navode one najvažnije: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, metode specijalizacije i generalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije.

## 2. TURISTIČKI POSREDNICI U SUVREMENOM TURIZMU

„Turoperatori su, kao turistički posrednici na globalnom turističkom tržištu ključ ostvarenja i uspjeha turističkih putovanja. Oni predstavljaju prvi kontakt komunikacije s potencijalnim turistima i njihov je uspjeh prodaja turističkih aranžmana i utjecaj na razvoj, napredak i rast turističkog prometa. Nastali su kao odgovor na suvremenu potrebu za turističkim posredovanjem te danas imaju glavne i konkurentne pozicije na svjetskom turističkom tržištu.“<sup>1</sup> „Posredujući između turista i njihova odlaska u željenu destinaciju, ostvaruju svoju temeljnu funkciju – posredovanje između turista i destinacije te dovođenje istih na željeno mjesto, čime doprinose ukupnom ostvarenju njihovih turističkih potreba.“<sup>2</sup>

„Turoperatori nisu u povijesti postojali, odnosno njihova suvremena pojava se tek u teorijskoj terminologiji spominje sredinom 20. stoljeća, a u praksi su počeli poslovati kao svjetski derivati turističkih agencija krajem 1980 – tih godina i od tada su ostvarili svjetski turistički uspjeh kao globalni turistički subjekti, koji pravnim odnosima stvaraju partnerstva i integracije na svjetskom turističkom tržištu.“<sup>3</sup>

Turoperatori su jedni od temeljnih faktora razvoja turističkog posredništva kroz povijest. Isti predstavljaju vrlo često prvi kontakt s gostima i tako predstavljaju svjetski turizam jer posreduju između turista i turističkih subjekata koje povezuju s odlaskom u turističke destinacije. No, globalizacija i povećana konkurencija u segmentu turizma primorala je posrednike u turizmu na unaprjeđenje kvalitete usluga koje pružaju brojnim utjecajima kao što su porast individualnih rezervacija, velika konkurencija, rizičnost poslovanja i ugovaranja, visoka informatizacija, kao i promjenjivost zahtjeva kupaca koji zahtijevaju individualizirani pristup. Stoga će se u ovom poglavlju opisati razlika između turističkih posrednika, djelovanje turoperatora u održivom turizmu te opisati turoperatori specijalisti i turoperatori generalisti.

---

<sup>1</sup> Holland, J., Leslie, D. (2016): Tour Operators and Operations: Development, Management & Responsibility, CABI, New York.

<sup>2</sup> Gopal, V. (2014): Fundamentals Of Tour Operators, Hardover, London.

<sup>3</sup> Ibid.

## 2.1. Pojmovno određenje turoperatora i faze razvoja

Kao najistaknutija hrvatska autorica (Čavlek 1998) koja je istražila analitički turistička partnerstva, odnosno turooperatore, navodi kako je sam termin turoperatora svjetski turistički znanstveni istraživači, te da su ovi globalni turistički subjekti dobili snažan uzlet tek posljednjih 30 godina. Pojmovno značenje i korijen riječi dolazi od eng. „tour“, što označava kružno i operator, odnosno djelatnik, pa bi doslovno značenje spajanja ovih dvaju riječi označavao poduzetnika koji se bavi kružnim turističkim turama.

Antunac (1991) je prije Čavlek (1998) istaknuo navođenje teorijskog termina turoperatora u 1950 – tim godinama tek samo u jezičnoj turističkoj praksi, što znači da službeno još nije bio termin uporabljen ni u bilo kojoj službenoj literaturi. Tako su se u praksi turooperatori vezali za pojavu turističkih zrakoplovnih letova (Čavlek, 1998) jer se ovaj oblik turizma prvi počeo baviti masovnom ponudom turističkih aranžmana za nepoznate turiste – tako je osnovno obilježje turoperatora postala masovnost turističke ponude koji nude turistička putovanja u velikim količinama nepoznatim turistima.

Sumirajući navedeno, Čavlek (1998) je precizirala definiciju turoperatora kao gospodarske subjekte koji objedinjuju usluge mnogobrojnih turističkih ponuđača i kreiraju masovna paušalna putovanja u svoje ime i za svoj račun za nepoznate turiste, što njima predstavlja glavni izvor prihoda. Turoperator je stoga svjetski globalni turistički poduzetnik, posrednik i partner koji doprinosi integraciji turističkih usluga u jedan paket aranžman, odnosno objedinjuje različite usluge brojnih ponuđača u jedinstvenu turističku uslugu od koje ostvaruje prihod na svjetskoj razini, a posluje u svoje ime i na svoj račun. „Ovi turistički subjekti posluju na način da unaprijed zakupljuju kapacitete brojnih turističkih ponuditelja širokog spektra te ih prodaju masovno putem pravnog sklapanja ugovora, a ukoliko dođe do neispunjenja ugovora od strane turista, odnosno isti ne plate i iskoriste rezervirani paket aranžman, turoperator je taj koji snosi rizik poslovanja, odnosno trošak otkazivanja usluge, pa mu se na taj način mogu umjesto prihoda generirati gubitci, međutim, takvi slučajevi su vrlo rijetki u turooperatorskoj turističkoj praksi.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid.

S ciljem stjecanja uvida u formiranje turoperatora kao svjetskih turističkih naprednih posrednika u turističkim putovanjima, potrebno je prikazati njihove razvojne faze, koje su ih u vrlo kratkom roku dovele do vodećih svjetskih turističkih subjekata.

„Četiri razvojne faze turoperatorstva su:“<sup>5</sup>

- Prva faza trajala je od 1950. do 1970. godine i zove se faza uvođenja na turističko tržište, kada su se u turističkoj poslovnoj praksi prvi put pojavili turoperator i počeli poslovati. Tada su oni počeli osvajati „opća“ turistička tržišta prodaje jer je tada u počecima ponuda turoperatora bila ograničena. Budući da su se turoperator razvili sa ponudom turističkih zrakoplovnih letova, u ovoj fazi njihova razvoja paralelno su se snažno razvile *charter* avio – kompanije, koje su svoje temelje postavile iza Drugog svjetskog rata. Od tada isti počinju stvarati partnerstva, odnosno koncerne i brzo su se integrirali na turističkim tržištima. Zbog poslijeratnog razdoblja brzo se događala transformacija društvenog ustroja, posebice socio – ekonomske prirode, tada su svjetska gospodarstva naglo procvala, a to je obilježeno naglim rastom BDP – a, većim brojem dana godišnjeg odmora te poslijeratna modernizacija prijevoznih sredstava koja su unaprijedila turistička putovanja. Prvi turoperator tadašnje faze bili su Horizon, Clarksons, Toureuropa i Lub Mediterranee.
- Sljedeća razvojna faza je faza uzleta koja je trajala do 1980. godine, gdje turoperator više nisu djelovali samo na prodavateljskom, već su počeli biti zastupljeni i na potrošačkom turističkom tržištu. Tada je došlo do propasti poslovanja nekih turoperatora jer isti nisu mogli podnijeti zahtjevne tržišne uvjete i nisu mogli podnijeti konkurenciju. Međutim, shvaćanjem da se bave istim poslom, turoperator su počeli stvarati partnerstva, što je uzrokovalo nagli porast ponude destinacija ujedinjenih turoperatora i to je početak integracija na turističkom tržištu. Tada se dodatno razvija avioprijevoz, a turoperator u svoju ponudu uvrštavaju širokopojasne zrakoplove. Glavni turoperator toga razdoblja bili su TUI, Horizon, American Express i Thomas Cook.
- Treća faza razvoja turoperatorstva započinje 1990. – tih godina i naziva se zreloom fazom, gdje se turiste karakterizira obilježje suzdržavanja od

---

<sup>5</sup> Čavlek, N. (1998): Turoperator i svjetski turizam, Golden marketing, Zagreb, str. 173.

potrošnje, a postojeća ponuda paket aranžmana se širi i dobiva status usluga široke potrošnje. Potrošači su uvidjeli da mogu utjecati na cijene paket aranžmana pa su postali na njih osjetljivi, sama struktura turoperatora se mijenja u smislu uže specijalizacije poslovanja, a turooperatori se mijenjaju do te razine da prerastaju vlastita tržišta. Negativne posljedice razvoja turooperatorstva su razvoj svjetske globalne krize, ali je dobar efekt bio ujedinjenje europskog tržišta. Najpoznatiji turooperatori toga doba bili su LTU, Airtours, Nouvelles Frontieres, DER i First Choice.

- Završna faza razvoja turooperatorstva događa se danas i zove se faza masovne potrošnje u kojoj se zbiva globalizacija turističkog proizvoda te daljnja segmentacija tržišne ponude i potražnje što još više potencira razvoj svjetskih turoperatora. Turooperatori posluju danas na način da značajno dižu životni standard zemalja Trećeg svijeta i mijenjaju turističke vrijednosti ponude tih zemalja. Danas su turooperatori u svijetu orijentirani na vrijednosne orijentacije materijalnog obilje i nematerijalnih vrijednosti. Vodeći turooperatori danas su TUI, Thomson i Amexo.

Sagledavajući razvojne faze turooperatorstva može se reći da oni snažan uzlet doživljavaju tek posljednjih 30 godina, a u to su vrijeme uspjeli ostvariti snažan uspjeh na svjetskim tržištima kao svjetski turistički posrednici koji stvaranjem partnerstva doprinose integracijama na svjetskom turističkom tržištu, unapređujući turizam do fenomena globalizacije i najrazvijenijeg sektora gospodarstva današnjice.

## 2.2. Temeljne razlike turoperatora i turističkih agencija

Osnovne razlike turoperatora i turističkih agencija jest sadržaj njihova poslovanja i funkcija na tržištu, pa je zbog toga nužno njihovo poslovanje strogo razlikovati. Turističke agencije su povijesno nastale ranije, pa se turoperatora smatraju njihovim derivatima. Temeljem prethodnog poglavlja može se zaključiti da su agencije oduvijek imale značajnu ulogu u razvoju poduzetničkih inicijativa regija iz kojih su potjecale. Time su se već tada istakle kao male tvrtke koje, s vremenom postaju podređene većim i jačim tržišnim dionicima. Kod turističkih agencija je lokacija povijesno bila vrlo važna, dok kod turoperatora ona nije presudni čimbenik opstanka, već ga uvjetuju i druge okolnosti (utjecaji). Iako je i danas važno imati ured, prevladale su *online* agencije gdje mjesto usluge više nije presudno vezano uz ured. Klasične turističke agencije proizvode nude u frekventnim mjestima (poslovne zone, gradovi, prodajni centri i dr.).

„Funkcije navedenih posrednika su:“<sup>6</sup>

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

Turoperatora djeluju isključivo posrednički u svojoj prodaji, dok agencije vrše izravnu prodaju. U konačnici, turooperatorska turistička funkcija je organizatorska, a agencijska posrednička. Turoperatora su nastali kao derivati turističkih agencija, ali su danas u svijetu više zastupljeni, hijerarhijski su iznad agencije i snažniji su u poslovanju, pa je njihov poslovni zadatak puno važniji na turističkom tržištu od agencije. Agencije rade za dogovorenu proviziju i ugovaraju odnose sa dionicima u procesu distribucije usluga. Rizik za prodaje snose turoperatora koji i kreiraju ponude za široko (ali sve češće i specijalizirano) tržište.

---

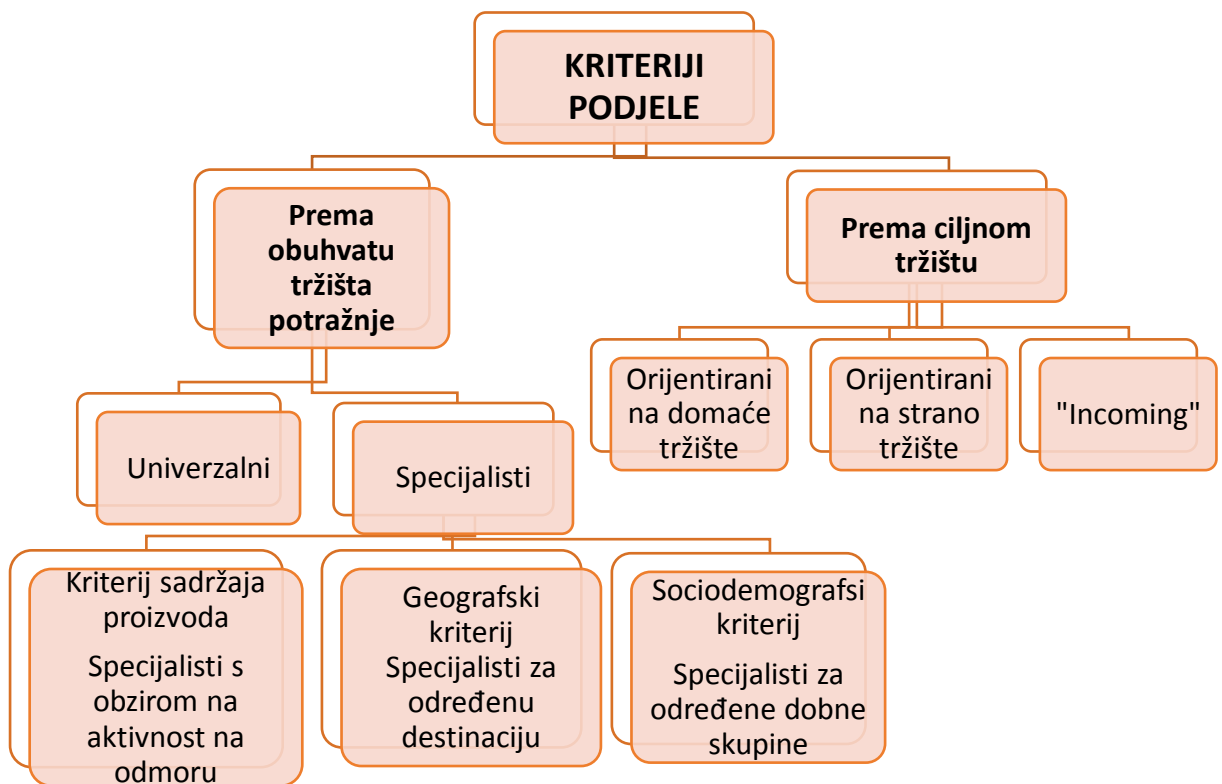
<sup>6</sup> Njeguš, A., *Elektronski organizatori putovanja i turističke agencije, Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidmun, Beograd, 2012.

### 2.3. Kriteriji podjele turoperatora

Na svjetskom turističkom tržištu danas posluju deseci tisuća turoperatora koji su prema obujmu svoje veličine mali, srednji i veliki, a najčešće se govori o turoperatorima specijalistima i generalistima. Značajni turistički autori izvršili su podjelu i klasifikaciju turoperatora, a najznačajnija je ona na generaliste i specijaliste.

Međutim, te su podjele globalne i njihovi kriteriji klasifikacije su znanstveno neodređeni jer nemaju učinkovitu znanstvenu i teorijsku podlogu kao dokaz ranijih istraživanja da bi se mogli prihvatiti kao mjerodavna klasifikacija turoperatora specijalista. Shema u nastavku prikazuje kriterije podjele turoperatora.

**Shema 1. Kriteriji podjele turoperatora**



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

Shema 1. prikazuje kriterijsku podjelu turoperatora prema obuhvatu tržišta potražnje te prema ciljanom tržištu. Prema obuhvatu tržišta potražnje oni se dijele na generaliste i specijaliste, gdje specijalisti obuhvaćaju kriterije sadržaja turističkog proizvoda te specijaliste s obzirom na aktivnosti na odmoru koje pružaju. Specijalisti također uključuju i geografski kriterij te specijaliste za određenu destinaciju. Prema socio-demografskom kriteriju specijalisti obuhvaćaju one koji se orijentiraju za određene dobne skupine.

„Podjela turoperatora prema ciljnom tržištu grana se na turooperatore orijentirane na domaće tržište, orijentirane na strano tržište i "incoming" turooperatore. Većina europskih turoperatora nudi paket aranžmana za strano tržište, odnosno nudi putovanja i odmor domaćeg stanovništva u inozemstvo.“<sup>7</sup>

Za razliku od njih, turooperatori u SAD-u većinom posluju na domaćem tržištu. No razlog tomu je u veličini država. U Europi je manja udaljenost između zemalja te je samim time lakše organizirati inozemna putovanja, dok to nije slučaj sa SAD-om. "Incoming" turooperatori su turooperatori koji organiziraju putovanja za inozemnu klijentelu na domicilnom tržištu (Holland i Leslie, 2016.).

U poglavlju 2.4. opisuju se trendovi na strani turoperatora generalista, te se tablično prikazuju najpoznatiji svjetski turooperatori generalisti i obilježja njihovog poslovanja. Zatim se u poglavlju 2.5. upoznajemo s obilježjima turoperatora specijalista i njihovom suvremenom podjelom.

## **2.4. Turooperatori generalisti**

„Turooperatori generalisti ili univerzalni turooperatori (*Massmarket Tour Operator*) nude vrlo široku lepezu paket-aranžmana za vrlo heterogenu masu turističkih potrošača (neki i za nekoliko milijuna klijenata) u velikom broju destinacija. Oni se ujedno nazivaju i univerzalnima jer su najveći i najutjecajniji turooperatori na vodećim emitivnim turističkim tržištima.“<sup>8</sup>

„Njihovo je osnovno obilježje da u svojoj turističkoj ponudi imaju širok spektar turističkih paket aranžmana koji su namijenjeni velikoj i heterogenoj masi turističkih

---

<sup>7</sup> Gopal, V. (2014): *Fundamentals Of Tour Operators*, Hardcover, London

<sup>8</sup> Dulčić, A., (2005): *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Split



potrošača koji putuju u mnoge destinacije. Osnovna im je karakteristika da nude vrlo široku lepezu paket aranžmana za veliku i vrlo heterogenu masu turističkih potrošača u velikom broju destinacija. Da bi imali cijene koje pogoduju velikoj masi klijenata turoperatori u putovanja uključuju prijevoz i odmor u jednom mjestu. Kako se radi o povezanim serijama polazaka – povrataka, uvijek mogu koristiti popunjena prijevozna sredstva koja uzimaju najčešće u zakup.“<sup>9</sup>

Najpoznatiji turoperatori generalisti su TUI, NUR, LTU, Thomson, Kuoni, Hotelplan, Cosmos, Nouvelles Frontieres i dr. Ovi generalisti su u suvremenom poslovanju danas sve više potaknuti željama turista koje postaju individualne te im se posvećuju da bi u svojim paket aranžmanima mogli ponuditi raznolikost u svoje ponude. „Mali i srednji turoperatori mogu teško konkurirati generalistima jer su veličinom mali, a budući da je takva konkurencija teška, njihov opstanak se može osigurati jedino nudeći tržištu neki specifični i nadasve kvalitetni proizvod. To je razlog zbog kojeg se sve veći broj turoperatora želi specijalizirati jer kao svaštari ne mogu konkurirati s gigantima. Turoperatori generalisti kreiraju paket aranžmane namijenjene za široko tržište potražnje.“<sup>10</sup>

U nastavku se tablično prikazuju najpoznatiji svjetski turoperatori generalisti i njihova obilježja (tablica 1.).

---

<sup>9</sup> Gardijan P. (2001): *Turističke agencije i turoperatori*, Šibenik, Visoka škola za turizam Šibenik.

<sup>10</sup> Čavlek N. (2001): *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing.

**Tablica 1. Najpoznatiji svjetski turoperatori generalisti i njihova obilježja**

<b>NAJPOZNATIJI TUOPERATORI</b>	<b>OBILJEŽJA</b>
<b>TUI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vodeća svjetska turistička organizacija</li><li>• Posvećena i održiva</li><li>• 180 odredišta diljem svijeta</li><li>• Više od 400 vlastitih hotela</li></ul>
<b>NUR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raznolika ponuda</li><li>• Individualnost</li><li>• Izvrsnost usluge</li><li>• Svestranost</li></ul>
<b>THOMSON</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vodeći britanski turoperator</li><li>• Najbolja svjetska zračna linija za rekreaciju (2016.)</li><li>• Koncept „odmori namijenjeni svima“</li><li>• Preimenovan u TUI (2017.)</li></ul>
<b>HOTELPLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Međunarodna turistička tvrtka</li><li>• Više od 80 godina iskustva</li><li>• Nekoliko strateških poslovnih jedinica (Hotelplan Suisse, Hotelplan UK)</li></ul>

Izvor: izrada autorice.

## **2.5. Turoperatori specijalisti**

Osim turoperatora generalista, razlikujemo još i turooperatore specijaliste koji su „orijentirani na uži segment turističkog tržišta, specijaliziran za pojedine vrste putovanja uzevši u obzir interes klijenata za koju turoperator kreira svoje aranžmane (safari, *trekking* i sl.).“<sup>11</sup>

Prednost koju turoperatori specijalisti imaju u odnosu na turooperatore generaliste je ta što specijalisti mogu ponuditi detaljniji i „prisniji“ odnos s kupcem turističkog paket aranžmana i proizvoda, te mogu konkretnije zadovoljiti i najsitnije potrebe samog kupca. Specijalisti imaju veliku potražnju za svojim paket aranžmanima pa im to nudi mogućnost usavršavanja kreacije paket aranžmana prema užim tržišnim segmentima. Možemo reći da oni to čine na temelju svoga stečenog znanja jer poznavanjem određene destinacije u mogućnosti su kreirati kvalitetan turistički proizvod koji turisti znaju konzumirati i cijiniti.

<sup>11</sup> Dulčić, A., (2005): *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Sveučilište u Splitu.

Obilježja turoperatora specijalista su sljedeća:<sup>12</sup>

- Relativno mali volumen turista,
- Često nude manje poznate destinacije u brzo rastućem segmentu potražnje koji zahtijevaju individualni aranžman i visoko kvalitetne turističke proizvode,
- Koriste sofisticirane marketinške metode,
- Specijalizirali su se i usvojili segmentirane proizvode kako bi se odvojili od jeftinijih velikih turoperatora,
- Imaju manje cjenovno osjetljive kupce koji više troše,
- Ovisni su o lokalnim dobavljačima,
- Nude kompleksniji proizvod- fokusirani su na karakteristike destinacije,
- Cilj im je razviti dugotrajne odnose s dobavljačima i ponuditi partnerski pristup,
- Privlače individualne skupine turista raspoređene prema njihovim interesima, te nude specifičnu ponudu, odnosno proizvod,
- Suraduju s lokalnim destinacijama zbog prilagodbe turistima.

S obzirom na brzinu širenja turističkog tržišta, sve veću konkurentnost i potrebu za što modernijom i suvremenijom turističkom ponudom, nužno je obogatiti i konkretizirati sam turistički proizvod. S obzirom na navedeno, u nastavku slijedi suvremena podjela turoperatora specijalista sukladno ponudi paket aranžmana koji nude.

Suvremena podjela turoperatora specijalista obuhvaća sljedeće skupine:<sup>13</sup> (Wood, 2017.)

- ✚ *Specijalisti za destinacije divljine* - Divljina je ključni vrhunac mnogih - od klasičnog afričkog safarija ili antarktičke ekspedicije, do džungla Bornea ili čak praćenja vukova u Europi. Operator specijalista za divlje životinje osigurat će putovanje sa stručnim, prirodoslovnim vodičima. Osim što povećavaju šanse turistima za gledanje ponekad nedostižne divlje

---

<sup>12</sup> Ashely, C et.al. (2004) *Pro-poor tourism partnership, DFID, info-sheets : Sheet no. 10 International tour operators and Destinations*, Dostupno na: [www.propoortourism.org.uk](http://www.propoortourism.org.uk).

<sup>13</sup> Wood, M. (2017): *Sustainable Tourism on a Finite Planet: Environmental, Business and Policy Solutions*, Taylor & Francis, UK.

životinje, oni također osiguravaju da nauče o njezinom ponašanju i da ga sigurno promatraju - umanjujući svaku opasnost za putnika - i za životinje. Specijalni operatori često rade s lokalnim inicijativama za zaštitu divljih životinja; mogu donirati dio zarade istraživačkim ili zaštitnim projektima ili posjetitelji mogu biti aktivno uključeni u projekte (na primjer, slanje fotografija kitova pomaže u identifikaciji i nadzoru, dok praćenje leoparda i bacanje njihovih otisaka također pruža vrijedne informacije za istraživače).

- ✚ *Specijalisti za određene destinacije* - Ovi operatori nude neusporediv uvid u mnoge zemlje; neće turistima pokazati samo velike znamenitosti, već će ih odvesti u kafić koji služi najbolji čaj od mente, da posjete lokalnog krojača koji im može pripremiti odijelo ili ih pozvati na ručak u vlastiti dom. Nekoliko specijaliziranih operatera širom Afrike i Azije stvorili su bivši vodiči koji su toliko dobro upoznali svoju zemlju da su osnovali vlastite putničke tvrtke za razmjenu svog iskustva.
- ✚ *Family specijalisti* - Od svih specijaliziranih operatera na odgovornom putovanju, obiteljski su stručnjaci vjerojatno najvažniji za turiste. Ono što stručnjaci za obiteljske turneje razumiju jest da djeca mogu biti fascinirana prirodnim svijetom, novim kulturama i aktivnostima na otvorenom kao odrasli; samo ih trebaju moći istražiti u više pristupačnih dijelova i sa stručnim vođama turneja koji mogu objasniti stvari na način koji će im razbuditi maštu
- ✚ *Specijalisti za aktivan odmor* - Odmor se sve više vidi kao vrijeme da turisti isprobaju nešto novo ili da razviju postojeće vještine. Turist tako može biti oduševljeni kajakaš koji želi svoje znanje veslanja iskoristiti za istraživanje novih regija. Jahanje konja također može biti način da se nauči nešto novo. Odmor na turističkim aktivnostima različit je od specijaliziranih turoperatora koji ih provode - od skijanja i sanjkanja u Skandinaviji do raftinga u Kostarici, jedrenja u Španjolskoj i brdskog biciklizma na Madagaskaru. Svaku vode stručnjaci, s visoko kvalificiranim i iskusnim vodičima - koji osiguravaju da su turisti u sigurnim rukama i da mogu učiti vlastitim tempom.

Suvremeni specijalisti kroz svoje ponude na tržište plasiraju specifični turistički proizvod namijenjen manjim, različitim skupinama turista, oblikovan prema interesima i cjenovnoj osjetljivosti istih. Njihova orijentacija na manje poznate destinacije i fokusiranje na otkrivanje karakteristika i atrakcija iste, dovode do velike tržišne diferencijacije i suradnje s samom destinacijom. Specijalisti za destinacije divljine tako omogućuju svojim turistima nezaboravno iskustvo, promatranje i na neki način edukaciju o suživotu divljih životinja i prirode, uz visoko prisutnu dozu adrenalina, pritom pazeći da ne naruše njihov mir, te da ne dovedu turiste u potencijalnu životnu opasnost. Nešto intimniji i produbljeniji doživljaj, nude specijalisti za određene destinacije, koji svojim turistima omogućuju uvid u svakodnevni život i rutinu stanovnika, s ciljem boljeg upoznavanje infrastrukture, kvaliteta i kulture same destinacije. S druge strane *Family* specijalisti, svojim kreativnim pristupom, kod djece nastoje pobuditi maštu i navesti ih na razmišljanje i kreiranje vlastitog dojma o destinaciji, dok roditeljima omogućuju kvalitetno provedeno vrijeme i zabavu. Za potpuno drukčiji doživljaj i kvalitetno proveden odmor, tu su Specijalisti za aktivni odmor, koji će svojim turistima priuštiti doživljaj za pamćenje. Obično razgledavanje, pretvorit će u adrenalinsko istraživanje kroz rafting, biciklizam i sl.

U daljnjem će se istraživanju prikazati veza između turoperatora i održivog turizma, same dimenzije održivosti te ciljevi iste. Objasnit će se povezanost održivog razvoja i održivog turizma, te koraci održivosti za turooperatore. Navođenjem koristi za lokalno stanovništvo i zajednicu, zaključit će se poglavlje.

### 3. TUOPERATORI I ODRŽIVI TURIZAM

#### 3.1. Održive inicijative

Sve više turističkih subjekata, kao turoperatori, stvaraju partnerstva na turističkom tržištu te se uključuju u integracijske procese na internacionalnim turističkim tržištima. Na taj način turoperatori uzrokuju porast prodaje količine svojih paket aranžmana turistima diljem svijeta, implementirajući tako nužnost primjene pravnih osnova ugovora s turistima kao klijentima.

Na turoperatore i stvaranje njihovih partnerstva na turističkom tržištu snažno utječu globalizacijski procesi koji od turizma stvaraju globalni fenomen uspjeha i doprinosa rasta globalnog gospodarstva. Turistička kretanja sve više poprimaju globalna obilježja, pa se tako pojavljuje sve više turoperatora kao integriranih subjekata s ciljem promptnog odgovora na rastuću turističku potražnju za paket aranžmanima u koje su uključene turističke usluge prijevoza do željene destinacije, smještaja, prehrane i organiziranog posjeta ciljanim atrakcijama destinacije.

Turoperatori stoga predstavljaju partnerstva na turističkom tržištu koja svojim integracijama doprinose povećanju ukupnog svjetskog turističkog prometa, stvarajući tako veliki broj visoko koncentriranih turističkih poduzeća na svjetskoj razini koji sklapaju ugovore o prodaji turističkih aranžmana turistima. Na taj način stvaraju „Megatrend“ suvremenog turističkog tržišta. Međutim njihova se partnerstva moraju bazirati na pravnim osnovama i propisima koje donose zemlje na čijim tržištima djeluju.

„Turoperatori današnjice, osim masovnih turističkih paket aranžmana, prilagodbu vrše specijaliziranim ponudama za pojedine destinacije pa govorimo o složenim turističkim proizvodima. Praćenje trendova i primjena inovacija postaju dio filozofije poslovanja.“<sup>14</sup>

---

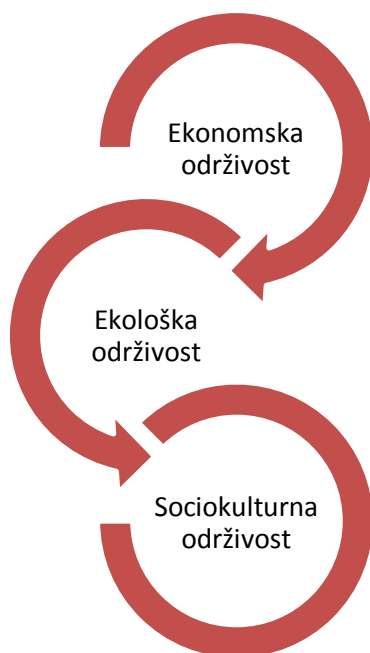
<sup>14</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

„Povezanost turizma i održivog razvoja dovodi do pojma održivog turizma, odnosno turizam čiji se razvoj temelji na dugom roku i uspostavi poželjne ravnoteže fizičkog okoliša i prihvatnog kapaciteta destinacije, očuvanju materijalne i nematerijalne baštine lokalne zajednice, a ujedno je i ekonomski održiv na dugi rok.“<sup>15</sup>

„Sama specifičnost održivog turizma je da ga možemo definirati i kao „turizam koji u potpunosti uzima u obzir trenutne i buduće gospodarske, društvene i okolišne učinke, brine se o potrebama posjetitelja, sektora, okoliša i destinacije.“<sup>16</sup>

Kako bismo lakše spoznali pojam održivosti i povezali ga s turizmom, moramo biti upoznati s osnovnim dimenzijama održivosti:

## Shema 2. Osnovne dimenzije održivosti



Izvor: Obrada autorice prema: Slivar, I., Golja, T. (2016), *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, str. 147.

<sup>15</sup> Slivar, I., Golja, T. (2016), *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile

<sup>16</sup> <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>

Osiguranjem dugoročne konkurentnosti i napredovanja turistički destinacija, kao i poduzeća u istim destinacijama, te osiguranjem kvalitetnih uvjeta rada zaposlenika postiže se ekonomska održivost. Očuvanjem kulturno-povijesnih znamenitosti i tradicije same destinacije i regije, zadovoljavanjem potreba turista i održavanjem kvalitetnog suživota turista i domaćina doprinosi se sociokulturnoj održivosti, dok se očuvanjem okoliša i smanjenjem zagađivanja te povećanjem ekološke svijesti širi ekološka održivost.

Uz osnovne dimenzije održivosti usko vežemo i 12 ciljeva same održivosti, odnosno održivog turizma, koji se povezuje s poslovanjem i konkurentnosti turoperatora.

Prema publikaciji Svjetske Turističke Organizacije (UNWTO) ciljevi održivog turizma su:

- ✚ Ekonomska održivost,
- ✚ Boljitak lokalne zajednice,
- ✚ Kvaliteta radnih mjesta,
- ✚ Društvena pravednost,
- ✚ Zadovoljstvo posjetitelja,
- ✚ Lokalno upravljanje,
- ✚ Blagostanje zajednice,
- ✚ Kulturno bogatstvo,
- ✚ Fizički integritet,
- ✚ Biološka raznolikost,
- ✚ Učinkovito korištenje resursa,
- ✚ Čistoća okoliša.

S obzirom na gore navedene ciljeve, može se reći da su najvažniji ciljevi koji direktno utječu na poslovanje turoperatora upravo ekonomska održivost, kulturno bogatstvo, zadovoljstvo posjetitelja i čistoća okoliša. Ekonomska održivost zbog stabilnosti i razvoja konkurentnosti same turističke destinacije, kulturno bogatstvo zbog poštivanja tradicije i povijesnog nasljeđa, kulture i osebnosti destinacije, zadovoljstvo posjetitelja zbog osiguranja sigurnog i zadovoljavajućeg iskustva posjetitelja, te čistoća okoliša zbog veće kvalitete ponude.



Na pojam održivog turizma usko vežemo i pojam održivog razvoja koji „je okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti. On se oslanja na ambicioznu ideju prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost dolazećih naraštaja trošenjem neobnovljivih izvora i dugoročnim devastiranjem i zagađivanjem okoliša. Osnovni je cilj osigurati održivo korištenje prirodnih izvora na nacionalnoj i međunarodnoj razini.“<sup>17</sup>

Kako bi bili upoznati s koncepcijom održivog razvoja, i istu primjenjivali u svom poslovanju radi lakšeg opstanka na tržištu i konkuriranja, turoperatori bi se trebali voditi i poslovati prema 3 glavna koraka održivosti:

### Shema 3. Koraci održivosti za turoperatore



Izvor: Obrada autorice prema: Gržinić, J., Floričić, T. (2015), *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, internetsko izdanje, str. 47.

U nastavku se ističu koristi za lokalno stanovništvo i zajednicu, prema tvrdnjama različitih autora.

<sup>17</sup> <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>

### 3.2. Korist za lokalno stanovništvo i zajednicu

Kada govorimo o lokalnom stanovništvu i lokalnoj zajednici, usko vežemo pojmove izvorno, autentično, posebno. Svaka lokalna zajednica ima svoje atrakcije i obilježja koja su karakteristična samo za to određeno područje. Upravo autentična i posebna obilježja su ono što privlači turista u određenu destinaciju, kao i sama tradicija. Kako bi se očuvala tradicija, te materijalna i prirodna bogatstva, nužno je da turoperatori budu upoznati s pravilima ponašanja u određenoj destinaciji. Koristi koje lokalna zajednica ima su sljedeće:

✓ *Korist za lokalnu zajednicu:*

- ✚ Članovi zajednice relativno su imobilni u fizičkom i socijalnom smislu; pojedinci niti ne putuju daleko od svog mjesta rođenja niti se dižu na socijalnoj hijerarhiji. Kultura zajednice je relativno homogena, moralni običaji zajednice, obitelj i crkva veoma su čvrsti i internalizirani.
- ✚ Danas postoji velika potpora zajednice za razvoj turoperatora koji dovode turiste u određenu destinaciju te tako pružaju lokalnom stanovništvu mogućnost interakcije s posjetiteljima koji su došli provesti svoj odmor temeljem upute turoperatora i kupnje od njih paket aranžmana da bi došli u određenu destinaciju. Lokalna zajednica u kreiranju i poticanju napretka održivog turizma uvjetovanog dolaskom turista koji su kupili paket aranžmane od turoperatora, potrebna je u dostizanju komercijalne, sociokulturne, fiziološke, političke i ekonomske održivosti industrije stoga se smatra kako lokalno stanovništvo predstavlja ključnog dionika u planu razvoja turizma određene lokacije.
- ✚ Turoperatori dovode turiste i posjetitelje u određenu lokalnu zajednicu i time im stvaraju koristi, odnosno njihove pozitivne eksternalije turizma na lokalnu zajednicu, promicanje samosvijesti, jačanje ponosa, naglašenija solidarnosti i razvijen osjećaj pripadnosti među lokalnim stanovništvom. (Jelinčić, 2006)

Možemo reći da lokalna zajednica korist ostvaruje prvenstveno kroz profit koji turisti stvaraju dolaskom u određenu destinaciju, kupnjom specifičnog turističkog proizvoda. Zatim, dojam koji turisti stječu o destinaciji, stupanj prihvaćenosti i

ugodnosti uvelike utječe na promociju same destinacije i ponude. Koristi koje lokalno stanovništvo ostvaruje su sljedeće:

✓ *Koristi za lokalno stanovništvo:*

- ✚ Percepcija lokalnog stanovništva o stvarnim koristima turizma na lokalnu zajednicu, a u konačnici stvarna promjena u pogledu kvalitete života lokalnog stanovništva odredit će stupanj prihvaćanja turizma kao načina privređivanja odnosno stupanj uključenosti lokalnog stanovništva u razvoj i upravljanje turističkim sadržajima. (Rudan, 2012) dodatno navodi kako različitost prihvaćanja turista u svojoj okolini, tj. spremnost lokalnog stanovništva da se uključi u razvoj i upravljanje turističkim sadržajem, ovisi prije svega o distribuciji turista na određenom teritoriju pa prije svega postoji razlika je li se, npr. turistički razvoj odvija u povijesnom gradu koji je pod stalnim udarom zainteresiranih ili području koje nije prenapučeno dolascima turista.
- ✚ Kvaliteta života stanovništva u destinaciji ne smije se narušavati jer njenim uništavanjem i narušavanjem gubi se domicilno stanovništvo, a koje bi trebalo biti jedan od nositelja gospodarskog razvoja. Autori Boranić i ostali (2011) su utvrdili kako stanovnici prepoznaju raspon pozitivnih i negativnih efekata turističkog razvoja, ali stupanj do kojeg su spremni tolerirati negativne efekte ovisi o njihovoj uključenosti u turističko privređivanje, duljinu stanovanja u destinaciji i njihovoj izloženosti turističkom prometu u svakodnevnom životu.
- ✚ Prilikom dovođenja turista u destinaciju od strane turoperatora te njihovim upravljanjem turističkim razvojem destinacije potrebno je uzeti u obzir prijedloge te prihvatiti inicijativu lokalnog stanovništva jer se jedino na taj način stvara sustavan i kvalitetan pristup razvoja turizma. Uključivanje lokalnog stanovništva prilikom definiranja potreba i potencijala destinacije odnosno stvaranja vizije, a pritom korištenje entuzijazma lokalnog stanovništva, stvara jedinstvenu turističku ponudu koja razumje potrebe lokalnog područja (Rudan, 2012.). Kao rezultat takvog pristupa postiže se održivost upravljanja turističkim sadržajem turističke destinacije. Održivost pretpostavlja uspješno upravljanje s pojavom negativnog stava stanovništva čija prisutnost otežava izgradnju destinacije u turističkom smislu.

Na osnovu istraživanja i proučavanja koristi lokalne zajednice i stanovništva, da se zaključiti da će upravo interakcija s turoperatorima, te uključivanje lokalnog stanovništva u donošenje važnih odluka koje se tiču same destinacije i načina provođenja, te razvoja turizma, dovesti do uspješnog promoviranja kulturnih i drugih atrakcija, tradicije i običaja iste destinacije, pritom pazeći na izvorne kvalitete okoline.

U nastavku se provodi studija slučaja na temelju dva primjera. Istražuje se poslovanje vodećeg svjetskog turoperatora TUI Group-a, te Uniline-a, odnosno najpoznatijeg hrvatskog turoperatora.

Ovi su turooperatori uzeti kao primjer upravo zbog njihovog dugogodišnjeg uspješnog poslovanja, te neprestanih inovacija i ulaganja u razvoj njihove turističke ponude. Postavili su visoku ljestvicu konkurentnosti, a svoje poslovanje formiraju u korak s novim trendovima.

## 4. TUI - PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA TUROPERATORA NA GLOBALNOJ RAZINI

Nakon provedbe teorijskog istraživanja turističkih posrednika u suvremenom turizmu djelovanja turoperatora u kontekstu održivog turizma sa smjerom razvoja turističke ponude i potražnje te doprinosa lokalnoj zajednici, u ovom će se poglavlju, kao aplikativni dio, prikazati vodeći svjetski turoperator TUI Group, kao turoperator koji posluje na turističkom tržištu već više od 40 godina i koji je najsnažniji primjer iz turističke prakse koji je stvorio partnerstva na turističkom tržištu sa drugim turističkim subjektima. Pomoću ovog aplikativnog primjera prikazat će se kako je TUI Group svojim integracijama upio unaprijediti svjetski turistički promet.

### 4.1. Razvoj i opseg poslovanja

„TUI (*Touristic Union International*) je vodeći svjetski turoperator ili vodeća svjetska turistička grupa, odnosno leaderska turooperatorska grupacija. Turoperator posluje na turističkom tržištu već više od 70 godina te je u navedenom razdoblju poslovanja razvio širok portfelj partnerskih turoperatora pod okriljem Grupe, odnosno grupacija je nastala tokom navedenih godina poslovanja integracijom i stvaranjem partnerskih odnosa sa drugim turoperatorima.“<sup>18</sup>

„Od početka svog poslovanja do danas uspjela integrirati 1.600 turističkih agencija i vodećih svjetskih internetskih portala, šest zrakoplovnih kompanija sa 150 zrakoplova, više od 380 hotela, 16 brodova za kružna putovanja i brojne agencije u svim većim destinacijama širom svijeta.“<sup>19</sup> Tako TUI pod jednom krovnom grupacijom pokriva cijeli jedan lanac vrijednosti turizma. Cjelokupnom ovakvom integriranom partnerskom ponudom TUI Group svojim klijentima omogućuje nezaboravan doživljaj odmora – grupacija posluje sa 27 milijuna klijenata u 180 regija svijeta. ce za kružna putovanja i internetske portale, TUI - u je omogućeno da klijentima kreira bogat i atraktivan turistički paket aranžman, objedinjujući tako kompleksnu turističku uslugu,

---

<sup>18</sup> TUI GROUP (2020): About TUI Group, dostupno na <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>, pristupljeno 13.09.2020

<sup>19</sup> Ibid.

organizirajući im tako nezaboravan provod i stvaranje turističkog doživljaja iskustva i odmora koji će turisti dugo pamtiti i biti kompletno zadovoljni postojećom multifunkcionalnom turističkom uslugom TUI - a

Grupacija je razvila svoj ključni čimbenik uspješnosti poslovanja, a to je razvoj korporativne kulture te stvaranje globalne ekološke i društvene odgovornosti za svoje poslovanje. Na taj način je TUI posvećen razvoju održivog turizma, koji je temeljni pokretač njegova razvoja.

„Danas TUI zapošljava više od 70.000 zaposlenika, ostvaruje godišnji promet od 19,5 milijardi eura te ostvaruje prosječno neto operativni rezultat poslovanja od 1,14 milijardi eura.“<sup>20</sup> TUI grupacija formirana je kao dioničko društvo čijim se dionicama trguje na Frankfurtskoj burzi te na reguliranom burzovnom tržištu Hannovera.

#### **4.2. Održive politike TUI-a**

TUI je najpoznatija svjetska turistička korporacija i kao takva je snažno orijentirana na razvoj svog poslovanja u smislu održivog turizma. U svom poslovanju ova kompanija definirala je politike razvoja koje se odnose na brigu za okoliš, gospodarstvo i društvo te na što učinkovitije trošenje prirodnih resursa, a sve s ciljem da bi ostvarila prioritetnu misiju stvaranja održivog turizma u doprinosu svoga poslovanja ukupnom turističkom prometu.

U tom smislu od strane kompanije kreirane su održive politike TUI – a koje su bitne za održivi razvoj turizma i za snažniji gospodarski rast. TUI je tako kreirao svoje turističke proizvode, odnosno paket – aranžmane koji se temelje na principima održivog turizma.

---

<sup>20</sup> Ibid.

Na taj način TUI u Njemačkoj razvija sustav hotelskih koncepata čija se ponuda prilagođava potrebama tržišta. Navest ćemo neke od hotelskih koncepata koji pridonose održivom turizmu<sup>21</sup>:

- ✚ TUI best family – namijenjena je uglavnom obiteljima, s idiličnim mjestima uz plažu i puno sadržaja za djecu. Ono što je bitno da su to područja koja nude smirenost, kao npr. bungalovi izgrađeni u tradicionalnom stilu, pješčane plaže, vrtovi i sl.
- ✚ Viverde – u prijevodu s talijanskog jezika, Viverde se sastoji od pojmova živjeti (vivere) i zeleno (verde), pa prema tome i predstavlja TUI brend koji se bazira na ponudama koje mogu ispuniti rastuću ljudsku želju života u skladu s prirodom i okolišem.
- ✚ TUI Robinson – kao osnovnu filozofiju svog razvoja nudi aktivan odmor. Domaćini su zauzeti oko klijenata koje oslovljavaju sa „ti“, radi lakšeg sklapanja poznanstava. Program je ispunjen sportskim aktivnostima, zdravom hranom, te ispunjavanju vremena hobijima.

Osim navedenih paket aranžmana, TUI je razvio svoje strateške politike i ciljeve usmjerene prema održivom turizmu koje su primarno označene kao društveno – odgovorne politike. Ova najznačajnija turistička kompanija je svjesna da implementacijom održivih politika pruža primjer cijelom turističkom sektoru na međunarodnoj razini, a njezin primjer mogu implementirati i drugi konkurenti te na taj način također doprinijeti konceptu održivog turizma.

TUI se primarno brine za okoliš te u svom poslovanju primjenjuje metode društveno odgovornog poslovanja. Isto tako, racionalno koristi svoje *inpute* u poslovanju, gdje se racionaliziraju sve moguće uštede u korištenju energenata s ciljem minimalnog štetnog efekta na okoliš. S obzirom da je njegovo poslovanje velikim dijelom temeljeno na „*online*“ distribuciji paket aranžmana, orijentacijom na „*online*“ verziju poslovanja TUI štedi sve vrste energenata, ali i druge resurse kojima bi mogao nanijeti štetu okolišu. Potom, u svojim turističkim kapacitetima koje ima u vlasništvu primjenjuje sve metode energetske učinkovitosti, posjedovanja energetske certifikata,

---

<sup>21</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015): *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.

minimalizacije potrošnje energije, posjedovanje filtera za otpadne vode, racionalno zbrinjavanje otpada i druge metode kojima direktno utječe na zaštitu okoliša.

Osim toga, TUI svake godine generira milijunske prihode, od kojih dio izdvaja za donacije i financiranje projekata važnih za društvenu zajednicu. Financiranjem potreba od javnog interesa, a koje su važne za društvo i gospodarstvo zemalja u kojima posluje, TUI tako doprinosi lokalnom ekonomskom razvoju određenih destinacija, ali i vlastitoj promociji i brizi za lokalno stanovništvo.

Navedene održive politike su značajne za poslovanje TUI – a jer time ovaj svjetski turoperator dokazuje kako mu u poslovanju nije prioritet samo profit, već i znana briga za okoliš, društvo i gospodarstvo.

U nastavku se opisuju partnerstva dionika u ponudi, te nadalje jedini hrvatski turoperator koji je svoje poslovanje i strategije razvio s obzirom na TUI Group, kako bi mogao konkurirati kao vodeći turoperator na nacionalnom tržištu.

#### **4.3. Partnerstva dionika u ponudi**

TUI kontinuirano i vrlo učinkovito surađuje s ostalim dionicima turizma sa svrhom izgradnje partnerskih odnosa u smislu održivog turizma i njegovog društveno odgovornog ponašanja. Ovaj svjetski turoperator svjestan je da je ostvario snažan progresivan rast, ali i da aktualne i buduće perspektive poslovanja zahtijevaju suradnju s partnerima i ostali dionicima da bi se takav trend nastavio i u budućnosti.

U održivom turizmu gdje posluje TUI djeluju pro aktivno stanovništvo, lokalna zajednica i turisti koji dolaze u određenu destinaciju. U smislu svojih održivih politika te kontinuiteta takvog razvoja TUI se sve snažnije orijentira na zeleno poslovanje, kreiranje turističkih paket aranžmana koji su usmjereni ka zelenom poslovanju te ponudu turistima koja uključuje putovanje i smještaj sa komponentama provoda odmora gdje će se turisti odgovorno ponašati prema okolišu i lokalnoj zajednici.

TUI sve više teži ponudi koje obuhvaćaju prirodni ambijent te gdje u svojim turističkim aranžmana turistima nudi ambivalentno okruženje. Nastoji tako kreirati svoj paket aranžman koji će u svojim ponudama biti integralni dio bogatstva prirodnih



ljepota. Time nastoji potaknuti i dionike turističke ponude da zajedno s njim sudjeluju u ponudi zelenog i održivog turizma temeljenog na bogatstvu prirodnih ljepota i bio raznolikosti okoliša.

U ponudi paket aranžmana TUI nastoji definirati svoju ponudu s naglaskom na daleka putovanja gdje će birati one destinacije koje obiluju prirodnim ljepotama, netaknutom prirodom, čistim morem i drugim prirodnim komponentama koje označavaju održivost turističke ponude. Takvim odabirom TUI stvara snažna partnerstva sa svojim klijentima, ali i dionicima turističke ponude u destinacijama koje nudi svojim turistima, gdje svi zajedno kreiraju zelenu i održivu turističku ponudu.

## 5. UNILINE – PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA TUROPERATORA U HRVATSKOJ

### 5.1. Razvoj i opseg poslovanja

Uniline d.o.o., sa sjedištem u Puli, najpoznatiji je hrvatski turoperator i vodeća destinacijska menadžment kompanija, ne samo u Hrvatskoj, već i u regiji jugoistočne Europe. Budući da ima glavno poslovno sjedište u Puli i poslovnice diljem Hrvatske te urede u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji, Kini i Južnoj Koreji, kao takva se može smatrati najuspješnijim domicilnim turoperatorom koji je penetracijom na inozemna i svjetska turistička tržišta ostvario snažan i progresivan uspjeh u poslovanju.

„Tvrtka je osnovana 1996. godine kao početna turistička agencija i od tada uspješno posluje nudeći cjelokupan turistički proizvod za individualne i grupne goste. Međutim, tokom godina i širenjem progresije svoga poslovanja, ova tvrtka mijenja svoj status u turoperatora koji posluje na međunarodnoj razini sa sjedište u Hrvatskoj. Bogatu ponudu sačinjavaju usluge smještaja, usluge hotelskog managementa, *rent a car-a*, transferi, izleti, autobusne ture, avio karte, skijanje, organizacija kongresa, zdravstveni turizam, sportska događanja, turistički proizvodi posebnih interesa te ostale turističke usluge krojene prema željama pojedinaca. U sklopu kompanije djeluje i odjel trgovine, prepoznatljiv na hrvatskom tržištu po izradi robnih marki za velike trgovačke lance.“<sup>22</sup>

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>23</sup> Zbog velike potražnje za putovanjima u Hrvatsku sa azijskog područja te velikog obujma posla Uniline je otvorio poslovnice u Kini i Južnoj Koreji.

Uniline kao međunarodni turoperator specijalist ima poslovne ugovore sa raznim davateljima na području Hrvatske, kao i okolnih zemalja. Najvažniji davatelji

---

<sup>22</sup> Uniline (2020): Uniline Hrvatska, dostupno na <https://www.uniline.hr/hrvatska/>, pristupljeno 13.09.2020.

<sup>23</sup> Ibid.

usluga za Uniline su hoteli, te on kao turoperator ulaže velike napore u održavanje dobrog poslovnog odnosa sa svim hotelima s kojima surađuje.

Kako je neizostavan dio putovanja u stranu zemlju, u ovom slučaju Hrvatsku, želja za upoznavanjem povijesti i kulture, agencija surađuje sa svim kulturnim ustanovama na području Hrvatske.

Sama misija Uniline-a, koja glasi: „Zajedno s vama kreiramo inovativne turističke doživljaje u održivom okruženju“ govori nam kako je ovaj turoperator fokusiran prvenstveno na potrebe kupaca turističkog paket aranžmana, kojeg razvija, obogaćuje i oblikuje isključivo prema željama i očekivanjima samog kupca, uzimajući u obzir ranije navedene dimenzije održivosti.

U slijedećem se potpoglavlju detaljnije objašnjavaju održive politike ovog turoperatora te njegovi doprinosi zajednici.

## **5.2. Održive politike UNILINE – a**

Uniline je najveći hrvatski te regionalno poznati turoperator koji primjenom održivih politika prema gospodarstvu i društvu utječe na poboljšanje položaja turističkog sektora na regionalnom tržištu.

Stoga je isti definirao svoje održive politike u smislu razvoja održivog turizma gdje je definirao svoje smjerove ulaganja u društveno odgovorno poslovanje, zaštitu okoliša te brigu za lokalno stanovništvo i zajednicu. Također, poput TUI – a, primjenom racionalizacije poslovanja u smislu energetske učinkovitosti, brige za okoliš, racionalizacije korištenja prirodnih resursa, te minimalnog utjecaja na onečišćenje okoliša, Uniline snažno doprinosi svojoj vodećoj poziciji na hrvatskom turističkom tržištu.

Tako u svom poslovanju optimalno iskorištava prirodne izvore koji su ključni element turističkog razvoja, održava glavne ekološke procese i pomaže očuvanju prirodnog nasljeđa i bio raznolikosti. Nadalje, kompanija poštuje društveno-kulturološku autentičnost lokalne zajednice, čuva njezino kulturološko nasljeđe i tradicionalne vrijednosti i pridonosi među-kulturnom razumijevanju i toleranciji.

Konačno, isti osigurava dugoročne primjenjive gospodarske mjere koje će donijeti društveno-ekonomsku dobrobit svim sudionicima koji su ravnomjerno podijeljeni, uključujući mogućnost zapošljavanja i zarade te socijalnih usluga, što bi pridonijelo smanjivanju siromaštva.

Uniline kontinuirano radi na razvoju i planiranju održivog turizma što dokazuje i unaprijed razrađen program razvoja održivog turizma koji se sastoji od sljedećih projekata:

- „Projekti zaštite prirodnih resursa: zaštita prostora i bioraznolikosti, upravljanje otpadom, energijom i vodom, upravljanje prometom, upravljanje bukom i rasvjetom.

- Projekti zaštite socio-kulturnih resursa: zaštita kulturnog identiteta, obrazovanje i odgoj, zaštita jednakosti.

- Projekti gospodarske održivosti: integriranost lokalnog gospodarstva i turizma, upravljanje razvojem turizma, praćenje stavova o turizmu.“

Za daljnje planove Uniline već ima strategiju smjera u kojem želi još više napredovati u pogledu razvoja održivog turizma, a neki od toga su i kulturni, te zdravstveni turizam. To dokazuje i 'izgradnja' njegovog „*brenda*“ kojim se širi na internacionalna tržišta i putem kojih razvija svoju održivost.

### **5.3. Doprinosi zajednici**

Uniline se sve snažnije okreće društveno odgovornom poslovanju kroz svoje poslovne inicijative. Osim ustaljenog društveno odgovornog ponašanja, sa svojim poslovnim razvojem razvija niz razvojnih inicijativa kojima doprinosi razvoju zajednice te s kojom zajednički kreira održivi turizam.

Isti se ističe kao najsnažniji turoperator na regionalnom turističko tržištu te, s ciljem održavanja takvog položaja, sve snažnije razvija inicijative orijentirane na doprinos lokalnom stanovništvu i zajednici u svrhu ostvarenja društveno odgovornog poslovanja. Implementacijom takvih inicijativa Uniline se ističe pred drugim turoperatorima, ali i ostvaruje snažnu kooperativnu suradnju sa lokalnom zajednicom.

Travel life inicijativa koju implementira omogućuje mu kreiranje centralne uloge u turističkom lancu ponude na lokalni i regionalnim tržištima. Ostvarenjem jedinstvenog položaja između dobavljača i kupaca Uniline tako utječe na potražnju turista te kreira svoju učinkovitu politiku nabave, naročito u ponudi dalekih situacija. Implementacijom ove inicijative koristi svoja stečena znanja, rješenja i alate u primjeni pozitivne promjene unutar svog poslovanja. To mu omogućuje da znatno pridonese održivom razvoju, zaštiti okoliša i očuvanje kulture u destinacijama.

Uniline putem Udruge Hrvatskih putničkih agencija, čiji je i sam jedan od najznačajnijih partnera kreira nepristran sustav koji mu pomaže upravljati i unapređivati društvene i okolišne utjecaje time što se pridržava kriterija održivosti. U tom smislu se Uniline ističe što nudi široku paletu ponude koja uključuje osposobljavanje, upravljanje, planiranje, izvještavanje i B2B alate. Suradnjom s UHPA – om često se organiziraju konferencije i poslovni kongresi diljem zemlje gdje Uniline često prezentira svoje poslovanje s naglaskom na održivost i očuvanje kulture i prirodne baštine u destinacijama koje nudi. Na taj način predstavlja svoje jedinstvene kapacitete sa znanjem i instrumentima koji poboljšavaju održivost.

Ovaj turistički operator se snažno nosi s izazovima koje donosi turističko tržište. Isti je do sada ostvario snažnu i povezanu suradnju s lokalnim i regionalnim dionicima turističkog tržišta, od stanovništva do privatnih iznajmljivača. Na taj se način brzo prilagođava novim uvjetima poslovanja.

U tom je smislu razvio kompletnu i specifičnu ponudu upravljanja smještajnim objektima koje je sklopio s privatnim iznajmljivačima. Na taj način pruža svojim partnerima kompletnu i kvalitetnu uslugu te kreira suradnju kojom se unapređuje njegov doprinos zajednici. Putem ostvarenja dvosmjerne komunikacija sa lokalnim stanovništvom ostvaruje se snažan doprinos zajednici koja može progresivno napredovati.

Ostali turoperatori kao što su Thomson, NUR i Hotelplan u svom se poslovanju ugledaju na TUI, zbog njegovog uspješnog poslovanja, i nastoje kroz svoje inovativne ponude slijediti održive trendove poslovanja. Tako je Thomson 2017. godine preimenovan u TUI, dok je NUR stjecajem okolnosti 2019. godine otišao u stečaj.

## **6. PREPORUKE BUDUĆIH PRAKSI**

Primjenjivost svih komponenti održivosti u poslovanju u budućnosti može doprinijeti snažnom progresivnom napretku poslovanja turoperatora, sve jačem generiranju profita isti, širenju na nova turistička tržišta te privlačenjem sve većeg broja turista koji postaju sve snažnije društveno i ekološki osviješteni.

U daljnjim se potpoglavljima opisuje održivi turizam kao prioritet razvoja destinacije, te se zaključno daje kritički osvrt na cjelokupno istraživanje.

### **6.1. Održivi turizam kao prioritet razvoja destinacija**

Održivi turizam postaje neizostavan dio poslovanja svakog turoperatora, koji svoje turističke proizvode bazira na „all inclusive“ ponudi. Možemo reći kako je trend održivog razvoja došao kao spas i odgovor na negativne učinke turizma. Također, održivi razvoj je i element ponuda luksuznog turizma za koji sve češće turooperatori formiraju specijalizirane ponude. Također, vrlo je izražena koncentracija turoperatora na tradicionalnim turističkim tržištima koji se neprestano šire na nova međunarodna tržišta i to smjerom unutar regionalnog područja kojem pripadaju, a potom i na udaljene destinacije svijeta za koje turisti iskazuju veliki interes. Turooperatori su i dalje važni partneri ukoliko su spremni stvoriti turističke integracije sa dionicima destinacija. Tada imaju snagu kreirati svjetsku ponudu i poticati turiste, odnosno generirati ih prema destinacijama za koje nekada nije postojao interes. Stoga isti u svom poslovanju putem primjene sinergijskog efekta šire vlastitu djelatnost na gore opisane udaljene i neotkrivene destinacije. S jedne strane, tvrtke teže za profitom, s druge strane krajnje je vrijeme da se ekologija i problem suvremenog turista počne shvaćati s dozom ozbiljnosti.

Okoliš i baština ključni su pojmovi koji čine određenu destinaciju posebnom. To su karakteristike koje se uglavnom razlikuju od mjesta do mjesta, i zbog toga svako turističko mjesto i destinacija imaju svoju priču koju valja čuvati i vrednovati. Turooperatori koji se ponašaju odgovorno i održivo odlikuju se sljedećim

karakteristikama: u poslovanju primjenjuju metode energetske učinkovitosti koja manje zagađuju okoliš, nude paket aranžmane koji u svom opsegu imaju društveno – odgovorne komponente, smanjuju potrošnju vode i energije, primjenjuju održive politike koje doprinosi održivom turizmu, ulažu i surađuju s lokalnom zajednicom i stanovništvom.

S obzirom na trenutnu situaciju u zemlji, u pogledu novonastalog virusa Covid-19, u nastavku dodajem nekoliko prijedloga vezanih za opstanak turoperatora na tržištu. (Tablica 2.)

Tablica 2. Prijedlozi opstanka za turooperatore

	<b>Uniline</b>	<b>Tui</b>
<b>Način poslovanja</b>	<i>Incoming</i>	<i>Generalist</i>
<b>Uvjeti opstanka (Covid-19)</b>	Zaštita prava potrošača (EU direktive)	Odlazak u sigurne destinacije (zbog širokog tržišnog obuhvata)
	Pomoć države, banaka i medicinske struke	
	Daljnje širenje partnerstava i dodane vrijednosti za klijenta	Ulazak u specijalizacije
Kreiranje cjenovno pristupačnijih turističkih ponuda, s ciljem održavanja troškovnog balansa		

Izvor: vlastita izrada

Odlaskom u sigurne destinacije, turooperatori turistima „garantiraju“ minimalan stupanj mogućnosti oboljenja od ranije navedenog virusa, te spriječavaju negativne utjecaje na samo poslovanje i ponudu.

## 6.2. Kritički osvrt – primjeri turističke prakse

U radu su analitički obrađena dva primjera – najznačajniji svjetski turoperator TUI Group te najsnažniji hrvatski turoperator Uniline. Ova dva primjera su uzeta da bi se stekao uvid primjenu društveno odgovornog poslovanja ovih dvaju turoperatora te s ciljem njihova doprinosa razvoju održivog turizma. U analizi njihova poslovanja vidljivo je da su isti vrlo jaki svjetski turistički dionici na tržištima te da imaju snagu utjecaja na održivi turizam.

Isti u svom poslovanju implementiraju sve razine održivosti, a iste obuhvaćaju ekološku, društvenu i ekološku razinu. Tako učinkovitošću svoga poslovanja i racionalno alokacijom svojih proizvodnih resursa snažno utječu na dobrobit društva i lokalne zajednice. Osim toga, primjenom energetske učinkovitosti i primjenom ušteda u poslovanju racionalno utječu na minimalizaciju negativnog efekta na okoliš. Konačno, brigom i donacijama te usmjeravanjem dijela svog profita na društvene projekte isti doprinose kreiranju stabilnih odnosa sa lokalnom zajednicom i stanovništvom. različitost poslovanja turoperatora generalista te specijalista, ali i kako se isti turistički subjekti različite veličine različito snalaze na svjetskim, odnosno nacionalnim i međunarodnim turističkim tržištima.

Kroz ranije navedene primjere globalnih i nacionalnih turoperatora, vidljivo je da se sve više paket aranžmana i ponuda temelji na dimenzijama održivosti, te da isti turoperator formiraju svoje vizije i misije s obzirom na notu održivosti. U ovom se istraživanju istaknuo TUI koji svoje poslovanje prilagođava politikama održivosti, a zatim slijedi UNILINE koji je polako započeo implementaciju održivog razvoja u vlastito poslovanje i misiju samog poduzeća.



## 7. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme masovnog turizma sve se češće dovodi do uništavanja prirodnih bogatstava i ljepota destinacije, stoga je bitno što više pažnje posvetiti očuvanju prirode na temelju koncepta održivog razvoja. Iako turizam ovisi o okolišu, zbog nedostatka znanja, odgovornosti i dugoročnog planiranja, često rezultira ne ekološkim razvojem za područje zajednice i mjesta. Masovni turizam potrebno je sagledavati alternativnim pristupima koji ekološki odgovaraju i pomažu području. Međutim, u navedenom kontekstu javlja se pitanje kako razviti ideju održivog razvoja u poslovanje turoperatora. Isprva su turoperatora pokazivali protivljenje i nezainteresiranost za koncept poslovanja održivim razvojem, no ubrzo shvaćaju važnost istoga, te u današnje vrijeme sve više počinju djelovati u tom smjeru. Sve veći broj turoperatora prihvaća činjenicu da imaju odgovornost prema društvu i okolišu i pomaganju da se turizam razvija na održiv način. I sami turisti počinju shvaćati važnost očuvanja prirode i stoga će rado prihvatiti turističku ponudu koja se temelji na održivom razvoju, kako bi svojim putovanjem mogli pridonijeti prirodi. Na taj im je način omogućena i ušteda novca smanjujući upotrebu sredstava poput struje i vode, te mogu poboljšati međusobne odnose s lokalnim ljudima.

Dakle, održivi turizam će i dalje biti prioritet razvojnih perspektiva poslovanja velikih turističkih subjekata. Stoga bi svi ovi vodeći sudionici turističkog tržišta trebali u svom poslovanju razviti održive politike poslovanja prvenstveno orijentirane na zaštitu okoliša i suradnju s društvom.

Istraživanjem su dokazane hipoteze postavljene u radu temeljem opisani primjera prakse. Iako se na osnovu dva primjera dobre prakse ne mogu generalizirati zaključci ipak se može indicirati temeljem usporedbe na udovoljene svrsi suvremene ponude. Oba primjera ukazuju na prilagodbe putem specifičnih ponuda koje su nastale kao posljedica analiza ciljnih tržišta, zelenih turističkih paketa (aranžmana i putovanja na zahtjev) uz težnju ka očuvanju ambijentalnosti destinacija. Dobre prakse takvog poslovanja implementirane su već sada, a kontinuiranom takvom primjenom razvijaju se pozitivne buduće perspektive rasta održivog turizma. Zbog prisutnosti globalizacije kojoj je temeljni cilj generiranje profita, koja malu važnost pridaje održavanju stabilnosti prirodnog okoliša, upravo turoperatora moraju u budućnosti primjenjivati koncepte

održivog razvoja i strategije poslovanja usmjerene na održiv turizam. Na taj način su predvodnici održivih praksi.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Antunac, I. (1991): *Turoperator i suvremeni turizam*, UT, br. 7/8, Zagreb.
2. Čavlek N. (2001): *Turooperatori i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing.
3. Čavlek, N. (1998): *Turooperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb.
4. Dulčić, A., (2005): *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Split: Ekokon, 2005.
5. Gardijan P. (2001): *Turističke agencije i turooperatori*, Šibenik, Visoka škola za turizam Šibenik, 2001.
6. Gržinić J., Bevanda, V. (2014): *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
7. Gržinić, J., Floričić, T. (2015): *Turooperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
8. Wood, M. (2017): *Sustainable Tourism on a Finite Planet: Environmental, Business and Policy Solutions*, Taylor & Francis, UK.
9. Holland, J., Leslie, D. (2016): *Tour Operators and Operations: Development, Management & Responsibility*, CABI, New York
10. Gopal, V. (2014): *Fundamentals Of Tour Operators*, Hardcover, London
- 11.: Slivar, I., Golja, T. (2016), *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile

### Znanstveni članci:

1. Rudan, E. (2012). Uloga lokalnog stanovništva u razvoju turizma destinacije. *Tranzicija*, 14(29), 58-67

### **Internet izvori:**

- 1) TUI Group (2019): History, dostupno na <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/history>, pristupljeno 13.09.2020.
- 2) TUI Group (2019): Strategy, dostupno na <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group/strategy>, pristupljeno 13.09.2020.
- 3) TUI Group (2019): Vision and Values, dostupno na <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group/vision-values>, pristupljeno 13.09.2020.
- 4) TUI GROUP (2020): About TUI Group, dostupno na <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>, pristupljeno 13.09.2020.
- 5) TUI Group (2020): [www.tuigroup.com](http://www.tuigroup.com), pristupljeno 13.09.2020.
- 6) Uniline (2020): Uniline Hrvatska, dostupno na <https://www.uniline.hr/hrvatska/>, pristupljeno 13.09.2020.
- 7) Ashely, C et.al. (2004) Pro-poor tourism partnership, DFID, info-sheets : Sheet no. 10 International tour operators and Des. Dostupno na: [www.propoortourism.org.uk](http://www.propoortourism.org.uk), pristupljeno 13.09.2020.
- 8) <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/odrzivi-razvoj>, pristupljeno 13.09.2020.
- 9) <https://repositorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A1164/datastream/PDF/view> pristupljeno 12.09.2020.

## SAŽETAK

Turoperatori predstavljaju partnerstva na turističkom tržištu koja svojim integracijama doprinose povećanju ukupnog svjetskog turističkog prometa, stvarajući tako veliki broj visoko koncentriranih turističkih poduzeća na svjetskoj razini koji sklapaju ugovore o prodaji turističkih aranžmana turistima. Na taj način stvaraju „Megatrend“ suvremenog turističkog tržišta, međutim, njihova partnerstva se moraju bazirati na pravnim osnovama i propisima koje donose zemlje na čijim tržištima posluju. Posredujući između turista i njihova odlaska u željenu destinaciju, ostvaruju svoju temeljnu funkciju – posredovanje između turista i destinacije te dovođenje istih na željeno mjesto, čime doprinose ukupnom ostvarenju njihovih turističkih potreba. U istraživanju se uspoređuju održive prakse dvaju posrednika, TUI-a kao najpoznatijeg svjetskog turoperatora, te UNILINE-a kao najpoznatijeg Hrvatskog turoperatora. U finalnom djelu rada, daju se preporuke za buduće poslovanje turoperatora, te primjeri za održavanje na tržištu.

**Ključne riječi:** turoperatori, turističke agencije, TUI, Uniline, održive prakse

## SUMMARY

Tour operators represent partnerships in the tourism market that, through their integrations, contribute to the increase of the total world tourist traffic, thus creating a large number of highly concentrated tourist companies at the world level, which conclude contracts for the sale of tourist arrangements to tourists. In this way, they create a megatrend of the modern tourism market, however, their partnerships must be based on the legal bases and regulations issued by the countries in whose markets they operate. By mediating between tourists and their departure to the desired destination, they realize their basic function - mediation between tourists and the destination and bringing them to the desired place, thus contributing to the overall realization of their tourist needs. The research compares the sustainable practices of two intermediaries, TUI as the world's most famous tour operator, and UNILINE as the most famous Croatian tour operator. In the final part of the paper, recommendations for the future business of tour operators are given, as well as examples for market maintenance.

**Keywords:** tour operators, tourism, TUI, Uniline, intermediaries

## POPIS TABLICA

R. br.	Naslov tablice	Br. str.
1.	Najpoznatiji svjetski turoperatori generalisti i njihova obilježja	11.
2.	Prijedlozi opstanka za turooperatore	32.

## POPIS SHEMA

R. br.	Naslov sheme	Br. str.
1.	Kriteriji podjele turoperatora	8.
2.	Osnovne dimenzije održivosti	16.
3.	Koraci održivosti za turooperatore	18.