

# Turističko posredovanje i poslovne transformacije

---

**Erhatic, Marko**

**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:137:235716>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Marko Erhatic

TURISTIČKO POSREDOVANJE I TURISTIČKE  
TRANSFORMACIJE

Završni rad

Pula, 2020.

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

Marko Erhatic

TURISTIČKO POSREDOVANJE I TURISTIČKE  
TRANSFORMACIJE

Završni rad

JMBAG: 03030729298

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Turizam i trgovina

Mentor: prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, rujan 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marko Erhatic, kandidat za prvostupnika ekonomije/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, \_\_\_\_\_

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Marko Erhatic dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Turističko posredovanje i turističke transformacije koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli,

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TURISTIČKO POSREDOVANJE .....	3
2.1. DEFINICIJA I SUBJEKTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA .....	3
2.2. ZNAČAJ TURISTIČKOG POSREDOVANJA U TURIZMU .....	4
2.3. TURISTIČKE AGENCIJE I TUOPERATORI .....	5
2.3.1. TURISTIČKE AGENCIJE .....	6
2.3.2. TUOPERATORI .....	9
3. TRANSFORMACIJE U TURIZMU .....	12
3.1. POJMOVNO ODREĐENJE TRANSFORMACIJA .....	12
3.2. VAŽNOST TRANSFORMACIJA U SUVREMENOM TURIZMU .....	14
3.3. TRANSFORMACIJE TURISTIČKOG POSREDNIŠTVA .....	16
4. PRIMJERI TRANSFORMACIJA U TURIZMU .....	23
4.1. PRIMJERI SPECIJALIZACIJE POSREDNIKA U TURIZMU .....	23
4.1.1. TURISTIČKA AGENCIJA "CIAO BAMBINO" .....	23
4.1.2. TUOPERATOR „BALKAN HOLIDAYS LONDON“ .....	24
4.2. DIGITALIZACIJA POSLOVANJA TURISTIČKIH POSREDNIKA .....	25
4.2.1. TVRTKA „SONDER“ .....	25
4.2.2. TUOPERATOR „HAKA TOURS“ .....	26
4.3. PRIMJERI ODRŽIVOG POSLOVANJA .....	27
4.3.1. TUOPERATOR „AND BEYOND“ .....	28
4.3.2. ARACARI/ TUOPERATOR .....	29
4.4. KOMPARATIVNA ANALIZA ODABRANIH TUOPERATORA .....	31
4.5. KRITIČKI OSVRT AUTORA .....	34
5. ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA .....	38
POPIS SLIKA .....	41
POPIS TABLICA .....	42
SAŽETAK .....	43
SUMMARY .....	44
POPIS PRILOGA .....	44

## 1. UVOD

Posredništvo u turizmu jedan je od njegovih temelja. Ono predstavlja izravnu vezu između turističke ponude i potražnje, a ujedno je i generator turističke aktivnosti i potrošnje.

Transformacije u turizmu percipiraju se kao relativno novi pojam, koji intenzivno obilježava razdoblje novije povijesti turizma, odnosno razdoblje suvremenog turizma. Smatra se kako su transformacije, po svojem značenju, postojale u gotovo svim fazama njegova razvoja, no potpunije značenje poprimaju tek s pojavom suvremenog doba.

Ponekad se transformacije shvaćaju kao promjene u turizmu i to se smatra djelomično opravdanim. Ispravno je tvrditi da transformacije predstavljaju promjene, no pri tome je važno naglasiti ozbiljnost istih i dinamičnost učinaka koje uslijed transformacija proizlaze. Najjednostavniji primjer transformacija u turizmu je održivi turizam.

Cilj ovog istraživanja je pojmovno razlučiti značenje transformacija u turizmu. Tendencija je predstaviti ih kao kontinuirani proces koji doprinosi održivom i konkurentskom poslovanju. Svrha istraživanja je ukazati na transformacije u turističkom posredovanju, a pri tome argumentirati postavljene hipoteze istraživanja.

HO: Transformacije su snažno obilježile suvremeni turizam i utjecale na stvaranje novih koncepcija poslovanja i razvoja.

H1: Turističko posredovanje prilagođava se zahtjevima potražnje pomoću transformacija ponude.

H2: Primarni učinci transformacija očituju se u koncepciji održivog i društveno odgovornog poslovanja turoperatora.

Rad čine uvod, zaključak i tri poglavlja. Prvo poglavlje analizira teorijske osnove o turističkom posredovanju. Primarna svrha je iznošenje definicija ovog podsustava u turizmu, a naposljetku slijede prezentiranje značaja posredovanja u turizmu, kao i detaljnija analiza turoperatora i turističkih agencija, kao nositelja posredovanja. Sljedeće poglavlje istražuje transformacije u turizmu, u smislu njihova značenja, važnosti te implementacije u turističkom posredništvu. Predzaključno poglavlje daje primjere uspješnih transformacija u turizmu i time se argumentiraju prethodno utvrđene teorijske osnove u svezi ključnih pitanja o transformacijama u posredništvu.

Za potrebe dokazivanja hipoteza i znanstvenih doprinosa koristile su se metoda analize i sinteze, induktivno-deduktivna metoda, metoda komparacije i apstrakcije, te metoda dokazivanja i kritičkog promišljanja. Svakako treba još istaknuti metodu studije slučaja i metodu opisivanja.

Ovom se problematikom bave brojni domaći i inozemni autori, kao i specijalizirane organizacije u turizmu. Među brojnim izdvajaju se Vukonić i suradnici (2015), Gržinić (2014), Bernard (2016), Buranyi (2020), Hall (2020), Moyle (2011) i ostali.

Aktualnost problematike očituje se u rastućem značaju posredništva, kao i dinamičnosti promjena kojima su izložene. Taj proces promjena upravo se očituje u transformacijama u ovom turističkom podsustavu.



## **2. TURISTIČKO POSREDOVANJE**

Prilikom analize turizma kao kompleksnog sustava turističko posredništvo predstavlja jedan od ključnih segmenata ili podsustava. Moguće ga je istraživati i kao izravnu vezu između turističke ponude i potražnje, čime se ukazuje na njegov izniman značaj i funkcije koje u tom odnosu generira. Turističko posredovanje danas se po mnogočemu razlikuje od nekadašnjeg, a razlog tome su dinamične promjene u međunarodnoj okolini i modifikacije turističke potražnje.

### **2.1. DEFINICIJA I SUBJEKTI TURISTIČKOG POSREDOVANJA**

Turističko posredovanje ili posredovanje u turizmu je zasigurno jedan od temeljnih poslovnih procesa, kao i skup aktivnosti koje se provode na relaciji između turističke potražnje i turističke ponude, a koje osiguravaju poslovanje u turizmu, odnosno odvijanje turizma i turističke potrošnje. Posredovanje u turizmu danas se definira na brojne načine, a ovom se problematikom intenzivno bave domaći i inozemni autori, kao i specijalizirane organizacije u turizmu poput Svjetske turističke organizacije ili Vijeća za putovanja i turizam.

Jedna od definicija turističkog posredovanja navodi kako je riječ o pravnom odnosu koji se javlja kada se jedna strana (posrednik, agent) obvezuje da će drugu stranu (komitenta) dovesti u odgovarajuću poslovnu vezu s nekom trećom osobom ili stranom, s kojom je komitent spreman zaključiti kupoprodajni ugovor ili neki drugi ugovor robnog prometa (Vukonić et al., 2015). Prilikom definiranja posredništva u turizmu vrlo je važno istaknuti razlike u odnosu na zastupništvo u turizmu. Ono se odnosi na odnos u kojem trgovački agent preuzima obvezu da u ime i za račun druge strane ili subjekta, komitenta, zaključi kupoprodajne i ostale ugovore, za što druga strana ima obvezu platiti određenu naknadu ili proviziju (Vukonić et al., 2015).

Na temelju pojmovnih određenja predmetnih pojmova može se zaključiti da je osnovna razlika među njima zapravo činjenica da posrednik ima funkciju dovesti komitente samo u vezu kako bi oni dalje zaključili posao. Iz navedenih definicija

može se konkretizirati kako posrednik, kao subjekt poprima nekoliko temeljnih funkcija, a u njima se očituje i njezina uloga.

Turistička agencija u literaturi se i praksi prezentira kao prvi i najpoznatiji predstavnik turističkog posredništva, no nije svakako jedini. Pored turističkih agencija, izdvajaju se ostali organizatori putovanja, posebice turoperatori. Često se navodi kako su turističke agencije „trgovci na malo“, dok su turoperatori „trgovci na veliko“. Detaljnije o obilježjima, funkcijama i ulogama ovih subjekata slijedi kasnije, prilikom njihove detaljnije analize.

## **2.2. ZNAČAJ TURISTIČKOG POSREDOVANJA U TURIZMU**

Turistički posrednici postali su sastavnim dijelom međunarodne turističke i putničke industrije, koja bilježi rapidan rast. Veliki postotak svih međunarodnih i domaćih putovanja organiziraju upravo turoperatori i turističke agencije, a njihove poslovne funkcije kontinuirano se razvijaju, nadopunjuju i modificiraju (Bhatia, 2012).

Značaj turističkog posredovanja optimalno se može prezentirati putem individualne analize turističkih agencija i turoperatora. Pri tome se misli na prikaz njihovih funkcija koje poprimaju u kontekstu turističkog poslovanja, ali i zadovoljenja suvremenih trendova u turizmu.

Kada se govori o posrednicima u pravnom smislu, moguće je istaknuti da je njihova osnovna obveza u modernim, suvremenim gospodarskim i turističkim sustavima, da postupaju s posebnom pažnjom dobrog gospodarstvenika. Nastavno tome, njihova zadaća je uložiti maksimalni trud i napore kako bi komitentu pronašli najbolje kupce, a jednako tako kupcima ponudili optimalne uvjete i ponudu. U tom se smislu oni smatraju izravnom vezom između turističke ponude i potražnje, odnosno kao osiguravatelji turističke potrošnje, a time i poslovanja u turizmu.

Sumirajući znanja autora koja proizlaze iz formalnog obrazovanja, ali i praćenja aktualnih vijesti iz područja turizma, moguće je konkretizirati da se generalno značaj turističkog posredništva očituje u sljedećim segmentima:

- Povezivanje podsustava turističkog sustava;

- Ostvarenje odnosa između turističke ponude i potražnje;
- Istraživanje ponašanja potrošača u turizmu (turista);
- Poticanje i maksimiziranje turističke potrošnje;
- Razvoj turističke ponude putem praćenja i analize aktualnih trendova u turizmu;
- Minimiziranje rizika u poslovanju;
- Prepoznavanje i promoviranje alternativnih modela i koncepata poslovanja svih dionika u turizmu;
- Generiranje razvoja turističke destinacije, te slično.

Zaključuje se da turistički posrednici omogućavaju nesmetano, stabilno i dugoročno funkcioniranje turističkog sustava, a pri tome se podjednako usmjeravaju prema potrebama, željama i interesima dionika na strani turističke ponude i turističke potražnje. Time se argumentira stav autora kako je riječ o vodećem podsustavu turističkog sustava.

Uz osvrt na suvremene prakse i trendove u turizmu, vrlo je značajno naglasiti kako je turistička potražnja više nego ikada izložena brojnim eksterni čimbenicima, koji uvelike otežavaju funkcioniranje i razvoj suvremenih turističkih sustava (Prilog 1.). U okviru te problematike poseban doprinos daju turistički posrednici koji se javljaju kao katalizatori promjena, trendova i izazova u turizmu.

Kako bi se detaljnije pojasnila uloga ovih subjekata u međunarodnom turizmu slijedi detaljnija analiza svakog od njih. Posebna pažnja poklanja se identificiranju njihovih funkcija u turističkim sustavima.

### **2.3. TURISTIČKE AGENCIJE I TUOPERATORI**

Postoje brojna obilježja i funkcije koje danas služe boljem razlikovanju turističkih agencija i turoperatora. Njihova se uloga očituje i u isticanju njihove neizmjerne uloge, o čemu je djelom već i bilo riječi.

### 2.3.1. TURISTIČKE AGENCIJE

Turističke agencije, kao značajni posrednik između ponude i potražnje, da bi izvršile svoju ulogu, moraju poslovati na principu marketinga. Integrirani turistički proizvod, cijena, načini promocije i plasmana, uz ljudski faktor i kontinuirano osluškivanje potreba i želja potencijalnih kupaca, alati su kojima se agencije koriste da bi ostvarile svoj konačni cilj: prodale integrirani turistički proizvod zadovoljnom kupcu po cijeni koja će agenciji donijeti zaradu a turistu dati vrijednost za novac. Turističke agencijeTurističke agencije sklapaju poslove u turizmu, to jest posreduju u ime i za račun putnika, no te poslove nadopunjuju i pojedinim posredničkim uslugama koje vrše u svoje ime i za svoj račun (Bhatia, 2012.).

Turističke agencije posluju putem definiranih zakonskih akata i propisa koje je donijela država, a koje obuhvaćaju opseg njihova poslovanja. Osim zakonodavnim aktima, njihov djelokrug rada, a time i ovlasti te uloge u turizmu uređuju se poslovnim običajima, uzancama, općim uvjetima, standardnim i adhezijskim ugovorima i uz poštovanje profesionalne poslovne etike (Porezna uprava, 2020).

Tijekom evolucije turizma, posebice u novije doba, turističke agencije sve više postaju gospodarske organizacije i napuštaju postupno koncepcije klasičnog agencijskog ili posredničkog poslovanja. U skladu s time, danas je moguće govoriti o njihovu povlaštenom položaju na međunarodnom turističkom tržištu, koji je rezultat njihova neizmjernog značaja. Između ostaloga, taj se značaj očituje u (Vukonić et al., 2015):

- Utjecaju na formiranje sadržaja i kapaciteta turističke ponude;
- Financiranju;
- Odabiru partnera ili činitelja turističkog proizvoda;
- Utjecaju na konačnu cijenu turističkih usluga i proizvoda;
- Praćenju i formiranju ukusa, motiva i interesa;
- Razumijevanju i zadovoljenju potreba turističke potražnje.

U kontekstu zadovoljenja turističke ponude, turističke agencije očituju svoj poslovni doprinos u četiri osnovna segmenta. Ovi doprinosi se sažeto prikazuju u nastavku.

Slika 1. Područja djelovanja turističkih agencija



Izvor: Izrada autora

Danim prikazom ističe se kako se turističke agencije u poslovanju, od začetaka njihova razvoja do danas, usmjeravaju prema prijevozu, boravku turista u destinaciji, dodatnim uslugama u turizmu, te formiranju turističkih proizvoda prema preferencijama samih turista. Ovaj pristup identificiranja njihove uloge i značaja može se smatrati klasičnim.

Pod ostale usluge koje danas nude turističke agencije ubrajaju se usluge *rent-a-car*, izleta, a najnovija ponuda obuhvaća košenje travnjaka i održavanje bazena, doček i ispraćaj gostiju i slično. Takve usluge počele su uključivati „full – service“ ponudu usluge koja uključuje sve navedeno, odnosno obavljanje svih onih poslova koje moraju obaviti iznajmljivači tijekom sezone i prilikom smjene gostiju. Ovakve usluge u ponudi turističkih agencija predstavljaju doprinos invacijama u ponudi usluga na turističkom tržištu te daju turističkim agencijama jednu novu sliku u stvaranju njihove reputacije kao turističkih subjekata koje znatno doprinose povećanu turističkog prometa.

Suvremeni pristup definiranja područja djelovanja turističkih agencija može se dočarati na sljedeći način (Slika 2.).

## Slika 2. Suvremene uloge i značaj turističkih agencija

### Upravljanje putovanjima ili menadžment putovanja

- Upravljanje i rezervacija karata, smještaja, prijevoza i ostalih usluga.

### Pomoć i podrška putnicima

- Informiranje i savjetovanje

### Marketing i interna komunikacija

- Valorizacija poslovnog iskustva turističkih agencija

### Tehnologija

- Naplata, opsluživanje velikog broja putnika, upravljanje kriznim situacijama.

### Usluge slobodnog vremena

- Pružanje dodatne vrijednosti u turizmu

Izvor: Izrada autora prema: Bernard, C. (2016.) *The 6 areas of service in travel management agencies*. Dostupno putem: <https://www.captio.com/blog/the-6-areas-of-service-in-travel-management-agencies> (20.07.2020.).

Kako bi se na adekvatan način spoznala suvremena uloga ovih posrednika u turizmu smatra se optimalnim integrirati klasične i suvremene funkcije. Suštinska funkcija ovih dionika je menadžment putovanja. Riječ je o funkciji koja se obavlja u najdužem vremenskom razdoblju, ali su današnje nove tehnologije značajno promijenile način obavljanja ovih zadataka poput rezervacija, promocije, usporedbi cijena ili strategije dobivanja ponuda i popusta.

Pomoć i savjetovanje putnicima očituje se u upravljanju nepredvidivim problemima i ograničenjima, kao što su nesreće ili nužde, izgubljena prtljaga ili dokumenti i slično. Treba spomenuti i konzultantske usluge poput pružanja informacija koje zanimaju putnika ili koji im trebaju za sigurno putovanje i boravak u destinaciji.

Agencija za upravljanje putovanjima može biti od velike pomoći u pripremi putničkih politika za tvrtke, ali i u području pravilne i učinkovite komunikacije sa zaposlenicima. Nadalje, tehnologija je danas od vitalnog značaja za poslovanje turističkih agencija, a poseban doprinos daje i transformacijama o kojima slijedi kasnije. Uz sveobuhvatno

upravljanje korporativnim putovanjima, turističke agencije postižu cilj pružanja dodane vrijednosti svojoj usluzi. To je ključno za ispunjavanje trenutnih očekivanja i potreba turističke potražnje, ali i ostalih dionika.

Može se zaključiti da se uloga turističkih agencija intenzivirala u suvremeno doba. Danas turističke agencije ne privređuju samo u posredničkoj djelatnosti, već sve više posluju kao poduzetnici koji stvaraju i prodaju za vlastiti račun, ali i na vlastiti rizik, organizirana putovanja kao svoje specifične usluge. Time one nisu samo posrednici, savjetnici i promotori putovanja, već se javljaju i kao organizatori najrazličitijih vrsta putovanja i time doprinose razvoju međunarodnog turizma.

### *2.3.2. TUROPERATORI*

„Turoperator je gospodarski subjekt koji sjedinjenjem usluga različitih proizvođača, u svoje ime i za svoj račun, stvara i organizira nepoznatim kupcima paušalna putovanja na veliko, i to mu je glavni izvor prihoda (Dodig, 2013).“ Ovom se definicijom ukazuje na temeljnu razliku između turističke agencije i turoperatora.

Dok se turistička agencija smatra posrednikom, turoperator se najčešće smatra organizatorom. Ovu tvrdnju ipak je važno uzeti s određenom razinom opreza, u skladu s prethodnim tvrdnjama o funkcijama suvremenih turističkih agencija.

Time se zapravo konstatira kako se razlike među ovim dionicima sve više umanjuju te kako se funkcije pojedinih dionika sve češće u praksi isprepliću. To daje naznake o mogućem integriranju ovih dionika, što stvara osnovu za neka buduća istraživanja i analize u segmentu međunarodnog turizma i posredništva.

Tijekom ranijih razdoblja razvoja turizma i posredništva, turoperator su se javljali kao posrednici svojih usluga, a u tom procesu koristili su angažman turističkih agencija, koje su predstavljale vezu između turoperatora i turista. U takvom odnosu turoperatoru nemaju izravni kontakt s klijentima, njegova lokacija nije presudna za uspjeh, dok su ova obilježja sasvim suprotna na primjeru turističkih agencija. S druge strane, prihodi turoperatora generiraju se iz prodaje vlastitih integriranih turističkih proizvoda.

Turoperatori od najranijih razdoblja poslovanja pa sve do danas poprimaju brojne uloge u turizmu. Oni su odgovorni za odabir, kombinaciju i prezentaciju prijevoznih i smještajnih objekata, kao i dodatnih turističkih usluga.

Jednako tako, odgovornosti turoperatora naziru se u području rada i pružanja odmora putem ugovaranja, rezervacije i pakiranja različitih komponenti proizvoda, kao što su hotel, prijevoz, prehrana, vodiči, fakultativni izleti, letovi i slično. Funkcije ovih subjekata moguće je prezentirati na sljedeći način (Slika 3.).

**Slika 3. Funkcije turoperatora**



Izvor: *Tourism notes (2020.) Tour Operators. Dostupno na: <https://tourismnotes.com/tour-operators/> (20.07.2020.).*

Najvažnije obilježje turoperatora je njegova funkcija organizatora putovanja. U okviru nje oni se prezentiraju kao subjekti koji planiraju putovanje i formiraju turistički plan koji sadrži identifikaciju podrijetla, odredišta i svih mjesta zaustavljanja u putnikovim turama.



Kao kreatori putovanja, turoperatori kupuju pojedinačne komponente integriranog turističkog proizvoda i kombiniraju ih u jedinstveni proizvod, koji dalje turisti konzumiraju. Važno je istaknuti da su nekada komponente turističkih proizvoda bile oskudnije za one elemente koji danas upotpunjuju nove ili suvremene turističke proizvode. Misli se na turistički doživljaj i iskustvo, dodanu vrijednost u turizmu i slične komponente.

Turoperatori osmišljavaju i izrađuju turistički paket ili proizvod prema turističkim potrebama, odnosno zahtjevima suvremene potražnje. Cilj tog procesa u današnjici je pružati autentično iskustvo i doživljaj.

Turoperatori se na turističkom tržištu javljaju i kao pružatelji informacija o putovanju. Pri tome informacije moraju uvijek biti ažurne, točne i pravovremene, a odnose se na destinaciju, načine putovanja, smještaj, razgledavanja, imigracije, zdravstvena i sigurnosna pravila te ostalo.

Ovi posrednici također upravljaju putovanjima, odnosno vrše funkciju menadžera putovanja. Osim navedenih poslova, oni brinu i o svim ostalim detaljima, turističkim aktivnostima i procesima. U skladu s ovom funkcijom, u suvremeno doba sve je popularnija funkcija ponude alternativnih opcija, a sve s ciljem pružanja nezaboravnog i jedinstvenog putovanja.

Turoperatori čine turističke aranžmane i promoviraju ih na različitim tržištima, a intencija je privući što veće grupe turista na domaćoj i međunarodnoj razini. Pri promociji turističke destinacije ovi subjekti, uz turističke agencije, imaju nezamjenjiv značaj. U tom segmentu riječ je o marketingu turističke destinacije, koji predstavlja jedan od imperativnih segmenata ovih subjekata, odnosno ključnu poslovnu koncepciju i filozofiju.

Kada je riječ o rukovanju turističkim proizvodima, turoperatori brinu o alternativnim uslugama i proizvodima kojima bi optimalno zadovoljili turističku potražnju. U taj segment svrstavaju se i upravljanja cijenama, promocijom i distribucijom te ostalim podražavajućim procesima.

### **3. TRANSFORMACIJE U TURIZMU**

Transformacije u turizmu predstavljaju relativno novi pojam, koji se intenzivno istražuje u današnjici, kako u domaćoj tako i inozemnoj praksi. Pri tome, najčešće je predmet istraživanja specijaliziranih organizacija i tijela u turizmu, kao što su Institut za turizam Hrvatske ili Svjetska turistička organizacija. Transformacije u turizmu analiziraju se na primjeru trans turizma, kao integrativnog pristupa koji značajno obilježava suvremeno turističko poslovanje i razvoj destinacija.

#### **3.1. POJMOVNO ODREĐENJE TRANSFORMACIJA**

Transformacije u turizmu mogu se najjednostavnije prezentirati kao drastične promjene, koje značajno mijenjaju turistički sustav ili neke njegove određene segmente (podsustave). Te promjene mogu se razmatrati u kontekstu koncepcija ili modela poslovanja, razvoja ili nekih drugih značenja.

Prvi aspekt razmatranja transformacija u turizmu ukazuje na proces pozitivnog predznaka i učinaka. On se može razmatrati kao proces koji pomiče turizam od masovnog prema selektivnom ili održivom turizmu. Ovaj aspekt naglašava ulogu transformacija u turizmu, kao sredstva jačanja održivosti međunarodne ekonomije, društva, a time i međunarodnog turizma.

Turizam koji nastaje pozitivnim transformacijama naziva se trans turizmom ili transformacijskim turizmom (engl. *Trans Tourism, Transformational Tourism*), a to je sljedeći aspekt ili pristup njegova istraživanja. Iako simbolizira zaseban oblik ili vrstu turizma smatra se ispravnijim tvrditi kako je riječ o svojevrsnom suvremenom projektu ili skupu projekata, koji se započinju provoditi primarno na području Europske unije.

Prema definiciji, trans turizam predstavlja turizam koji se bavi važnim pitanjem o načinima na koje putovanja i turizam mogu promijeniti ljudsko ponašanje i pozitivno utjecati na okoliš općenito. U skladu s time, moguće je istaknuti da je trans turizam alternativni naziv za održivi turizam. Međutim, ovu tvrdnju nije moguće uzeti kao pravilo i kao činjenicu s obzirom da održivi turizam čini suvremenu koncepciju

poslovanja i razvoja međunarodnog turizma generalno, dok trans turizam predstavlja održive oblike turizma koji imaju spomenute učinke. Pri tome se identificiraju i neki selektivni oblici turizma koji se smatraju trans turizmom. To su primjerice (Reisinger, 2013):

- Obrazovni turizam;
- Volonterski turizam;
- Eko turizam;
- Poljoprivredni turizam;
- Vjerski i kulturni turizam;
- *Wellness* i turizam s misijom.

Iako trans turizam, a time i transformacije u turizmu, predstavljaju relativno noviju problematiku na međunarodnoj razini, treba istaknuti kako danas postoje opsežna istraživanja ove vrste turizma, kao i načina poticanja pozitivnih transformacija u turizmu. Predvodnica u tome je Europska unija, odnosno njezina vodeća tijela, poput Komisije (*European Commission*, 2014).

Europska komisija navodi kako transformacije u turizmu predstavljaju značajne promjene organizacijskog konteksta, promijenjene percepcije i prakse poslovanja te razvoja. Komisija naglašava kako su to ujedno i strategije kojima dionici u turizmu, ali i međunarodni turizam mogu maksimizirati svoju stabilnost i uspješnije se oduprijeti negativnim pritiscima i događajima iz okoline (*European Commission*, 2014).

Kada se govori o transformacijama u turizmu svakako treba istaknuti kako trans turizam predstavlja primjerice petogodišnji projekt koji financira njemačko Federalno ministarstvo obrazovanja i znanosti, a koji ima za cilj podržati turističke zajednice u rješavanju izazova upravljanja otpadnim vodama u transdisciplinarnom okviru. Zajedno s različitim dionicima iz priobalnih turističkih zajednica u tropima, razvijaju se realne slike stanja društveno-ekoloških utjecaja otpadnih voda povezanih s turizmom (*Trans tourism*, 2020).

To je tek jedan od brojnih primjera trans turizma u kontekstu njegova projektnog značaja, a vidljivo je da je posvećen aktualnim pitanjima i izazovima suvremenoga

turizma. Sukladno tome, transformacije u turizmu mogu se predstaviti i kao strategije odgovaranja međunarodnog turizma na suvremene mega trendove i izazove.

Smatra se argumentiranim zaključiti da transformacije u turizmu predstavljaju proces radikalne promjene postojećeg turističkog sustava, koje doprinose stabilnosti, otpornosti i održivosti međunarodnog turizma. Ključna područja transformacija očituju se u menadžmentu, kontroli, ljudskim potencijalima, poduzetništvu i resursima, te socio-ekonomskom razvoju.

### **3.2. VAŽNOST TRANSFORMACIJA U SUVREMENOM TURIZMU**

Sama definicija ili pojmovno određenje transformacija u turizmu svjedoče o značaju ovoga procesa. Jednako tako, ukazuju na važnost kontinuiranog promišljanja, ali i provedbe transformacija u svim segmentima ovoga sustava, a čak svjedoče i o činjenici da se bez transformacija mnogi dionici u turizmu ne mogu nositi s aktualnim zbivanjima i promjenama, o čemu detaljnije slijedi nešto kasnije.

Čimbenici koji potvrđuju važnost transformacija u turizmu su (*Centre for Supplier Development, 2015*):

- Krizna i nepredvidiva razdoblja;
- Neuspjeh destinacija na tržištu;
- Nove tehnologije i inovacije;
- Identificiranje prilika i mogućnosti napretka;
- Spajanja i integracije u međunarodnom turizmu;
- Promjene na strani dionika, posebice turističke potražnje;
- Pritisci okoline i mega trendovi.

Logičnim slijedom moguće je istaknuti da su transformacije u turizmu zapravo suvremene strategije koje primjenjuju ili bi trebali svi dionici ovoga sustava, posebice činitelji turističke ponude. Transformacije pri tome služe unaprjeđenju kvalitete i stabilnosti poslovanja, jačanju otpornosti turizma, maksimiziranju zadovoljstva dionika i generiranju pozitivnih učinaka u turizmu.

- **Pozitivni učinci**

Pozitivne učinke transformacija, koji potvrđuju njihovu neizmjernu ulogu u turizmu mogu potvrditi i aktualna zbivanja u svezi pandemije Covid 19, koja snažno pogađa međunarodni turizam.

Pandemije i bolesti oduvijek su imale transformacijski učinak na okoliš i društva, ali i turizam. Demografski i ostali učinci koji se reflektiraju uslijed pojave pandemija onemogućuju turističko poslovanje i razvoj turizma. To je jedan od najjednostavnijih primjera senzibilnosti ove socio-ekonomske pojave, o kojoj se intenzivno raspravlja i u današnjici, uslijed Covid 19 pandemije.

Svjetska zdravstvena organizacija (engl. *World Health Organisation* - WHO), proglasila je Covid 19 pandemijom 2020. godine (Buranyi, 2020). Ovaj autor također navodi kako je Covid 19 u današnjici transformativni trenutak ili prilika koja će promijeniti svijet, a time i turizam. On smatra kako to nije samo kriza neizmernih globalnih razmjera, već je i sama po sebi prilika neposrednog restrukturiranja globalnog ekonomskog poretka, a time i međunarodnog turizma kao ekonomskog i društvenog fenomena (Prilog 2.) (Buranyi, 2020).

Slijedeći povijesna iskustva, danas se na međunarodnoj razini razvijaju i prakticiraju sasvim novi zdravstveni koncepti koji su se pojavili kao odgovor na pandemiju Covid19, a takav trend očekuje se i u daljnjim razdobljima. Aktualna zbivanja ukazuju na povezanost ljudi i okoliša, ljudskog zdravlja i biološke raznolikosti. Time se ujedno dodatno jača sama koncepcija održivosti.

- **Negativni učinci**

U svezi s događanjima u turizmu, a povezano s problematikom transformacija i trans turizmom, treba istaknuti kako se danas sve češće postavljaju kritična pitanja o budućem razvoju turizma uopće. Ona se odnose na (Hall et al., 2020):

- Klimatske promjene;
- Rizike za zdravlje životinjske i ljudske populacije koji proizlaze iz nekontroliranih turističkih aktivnosti na udaljenim mjestima;

- Rizike po zdravlje ljudi koji su povezani sa zagađenjima uslijed razvoja prometa;
- Potencijalne prijetnje pojave novih bolesti;
- Ograničavanja ljudske slobode i slobode kretanja.

Aktualna zbivanja u svezi pandemije Covid 19 utječu na stvaranje neviđene krize međunarodnog turizma. Riječ je o suvremenoj krizi koja je snažno pogodila međunarodni turizam, a čije će se posljedice osjećati dugo vremena. Međutim, s druge je strane moguće istaknuti da ova pandemija ima mogućnost i snagu ukazivanja na prilike i potrebe transformacija u turizmu, odnosno da daje poticaj dionicima da transformiraju svoje putničko ponašanje, poslovne transakcije i koncepcije poslovanja te razvoja.

Ovime se naglašava potreba razmatranja očuvanja biološke raznolikosti i imperativa klimatskih promjena u kombinaciji s destinacijskim modelima koji nastoje smanjiti osjetljivost turizma, poboljšati dobrobit i optimizirati distribuciju turističke vrijednosti (Gossling et al., 2016). Primjerice, Međunarodno udruženje zračnog prometa pozvalo je Međunarodnu organizaciju civilnog zrakoplovstva da izmijeni shemu kompenzacije i smanjenja emisija ugljika za međunarodno zrakoplovstvo ili da rizične zrakoplovne kompanije povuku iz programa (Topham, Harvey, 2020).

To je jedna od potvrda da je za pokretanje i jačanje transformacija, koje će zajamčiti održivost međunarodnog turizma, presudno primijeniti odgovarajuće regulatorne i upravljačke postupke. Njihov cilj je osigurati da vladine mjere osiguranja turističke industrije, uključujući zračni i prometni sektor, postanu zaštitni znakovi zaštite okoliša, kao i opcije stvaranja alternativnog turizma.

### **3.3. TRANSFORMACIJE TURISTIČKOG POSREDNIŠTVA**

O transformacijama na primjeru posredništva u turizmu već je bilo riječi u prethodnom tekstu. Posebice treba naglasiti promjene koje se javljaju u funkcijama

turističkih agencija i turoperatora s pojavom suvremenoga doba, a koje su analizirane pri njihovoj detaljnijoj prezentaciji. Pored toga, smatra se kako je jedan od kvalitetnih primjera transformacija u posredništvu proširenje uloge turističkih agencija, to jest preuzimanje dijela funkcija turoperatora. Sve navedene promjene, kao i mnoge druge, o kojima će se raspravljati u ovome dijelu rada, imaju za cilj ojačati podsustav posredništva, učiniti ga efikasnijim i učinkovitijim, kao i otpornijim na negativne utjecaje iz međunarodnog okruženja, ali i na dinamične izazove koji pritiječu iz kompleksne okoline.

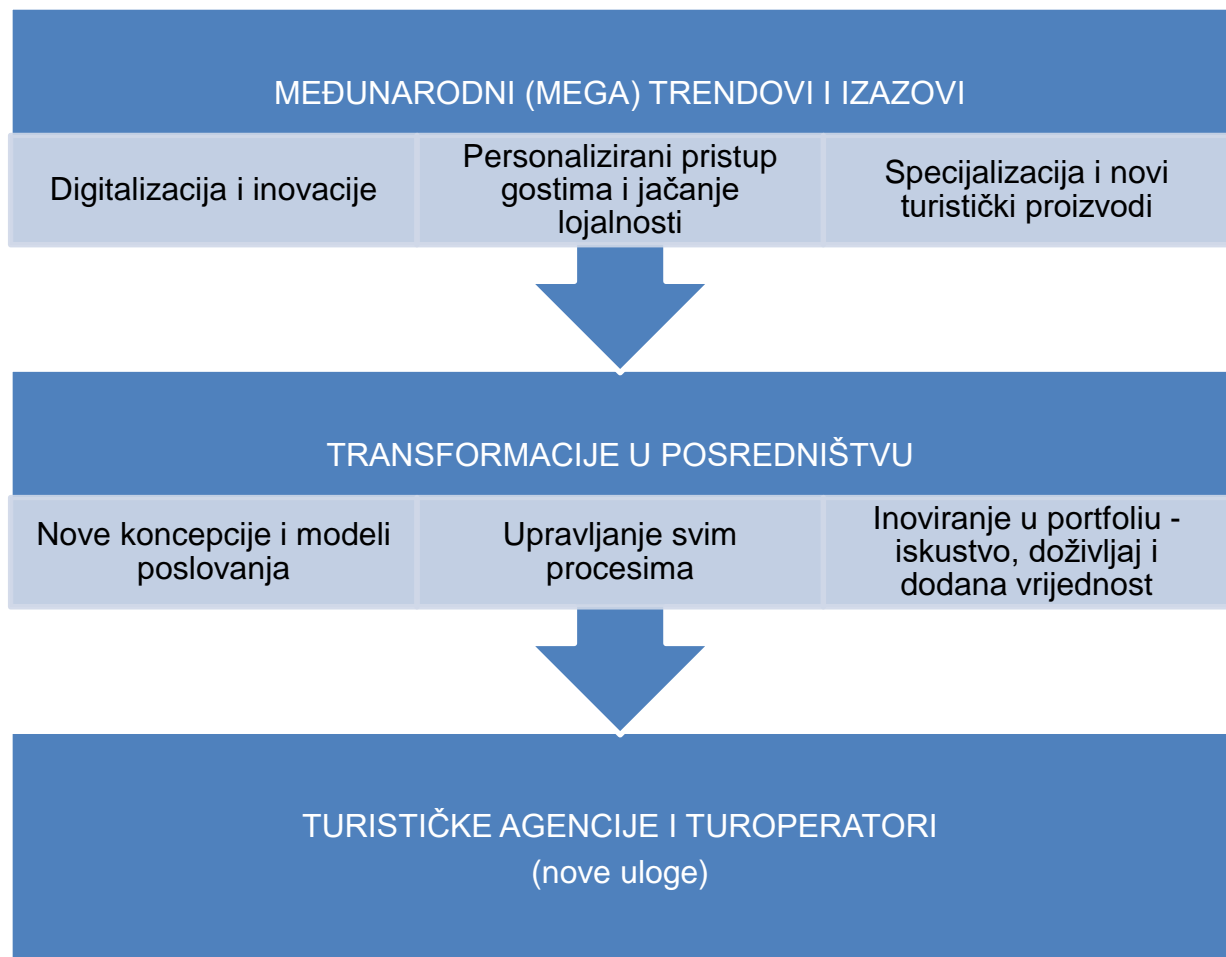
Transformacije se u turističkom posredništvu mogu razmatrati na sljedeći način (Slika 4.). Ona prikazuje način na koji transformacije turističkog posredništva pomažu u ublažavanju i savladavanju dinamičnih i sve brojnijih mega trendova u turizmu. U tom kontekstu, transformacije se mogu sagledati kao optimalna strategija ili dio one opće strategije za odgovaranje na suvremeno turističko tržište i njegove zahtjeve.

Polako, ali sigurno turoperatora su sve više dobivali na značaju te sa procesom globalizacije i pojavom globalnih mega trendova kreće njihov nagli i rapidni uspon, pa su oni danas glavna odrednica turističkog posredništva na svjetskoj razini. Turističke agencije i turoperatora jedni su od ključnih faktora uspjeha europskog turizma. Uzevši u obzir brzinu tehnološkog razvoja i mogućnosti koje iste pruža, pametne turističke usluge jedan su od brzorastućih segmenata s velikim povratom na uloženo. Globalizacija i informatizacija nezaustavljivo utječu na poslovanje online turističkih agencija i GDS - a. Pojavom Interneta, turističke agencije dobivaju novog jeftinijeg, dostupnijeg i bržeg konkurenta. U ovakvim uvjetima, ako žele opstati, moraju pronaći tržišnu nišu kojoj mogu ponuditi konkurentan proizvod prepoznajući specifične potrebe svakog segmenta gostiju. Diferencijacijom kao marketinškom strategijom posrednici u turizmu nastoje diferencirati svoju turističku ponudu od ponude konkurencije.

Horizontalna i vertikalna integracija turističkih posrednika omogućila je specijalizaciju turističkih posrednika, kako za destinacije, tako i za ciljne segmente i aktivnosti. To je rezultiralo inovativnim proizvodima i uslugama, inovativnim organizacijskim strukturama, smanjenjem troškova, novim poslovnim modelima i marketinškim strategijama.

Budućnost turističkih agencija i turoperatora ovisi o formiranju adekvatnog turističkog proizvoda koji će ne samo oduševiti nego nadmašiti očekivanja klijenata.

**Slika 4. Transformacije i međunarodno posredništvo u turizmu**





Izvor: Izrada autora prema: Kracht, J., Wang, Y. (2010.) *Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228381202\\_Examining\\_the\\_tourism\\_distribution\\_channel\\_Evolution\\_and\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/228381202_Examining_the_tourism_distribution_channel_Evolution_and_transformation) (22.07.2020.).

Transformacije se u posredništvu mogu razmatrati pod utjecajem intenzivne digitalizacije i inovacija u svim segmentima, specijalizaciji u okviru portfolija, ali i poslovnih modela, kao i personaliziranom pristupu prema gostima. Smatra se kako su to temeljne suvremene odrednice i pokazatelji transformacija u posredništvu, pored koncepcije održivog poslovanja, koja je započela još prije nekoliko dekada.

Modeli poslovanja, promotivne i distribucijske aktivnosti, kao i razvojni procesi na primjeru posrednika u međunarodnom turizmu, posebice na primjeru turističkih agencija, svjedoče o ozbiljnim transformacijskim procesima. Nastavno tome, primarno se treba osvrnuti na sustav distribucije turizma s obzirom na intenzivni rast tijekom proteklih razdoblja. U nastavku slijedi prikaz kronologije transformacije posrednika (Tablica 1.).

**Tablica 1. Transformacije posrednika – kronologija razvoja**

Razdoblje	Transformacije	Koristi
Pojava Interneta	Tržišne prilagodbe	Jačanje veza
Sustavi rezervacija i B2B poslovanja	Poslovni modeli	Jačanje konkurentnosti
Digitalno poslovanje	Informacijski sustavi i inovacije	Održivi razvoj turizma i maksimizacija kvalitete
Održivi turizam	Standardi, dodana vrijednost, iskustvo	Zadovoljstvo, lojalnost i konkurentnost.

*Izvor: Izrada autora*

Radikalne transformacije na razini posrednika u turizmu započinju s pojavom Interneta i digitalnog ili elektroničkog poslovanja. Komercijalna primjena Interneta započela je 1993. godine, a označila je prekretnicu u poslovanju turističkih

posrednika. Primarni doprinos očituje se u povezivanju turističke ponude i potražnje, ali i podršci jačanju suradnje u turizmu.

Pokretanje prvih sustava rezervacija i B2B poslovanja osiguralo je napredne modele poslovanja posrednika, ali i ostalih dionika turističke ponude. Upravo su ovi sustavi podržali i potaknuli dodatni rast međunarodne potražnje i turizma, čime je moguće govoriti o prelijevanju transformacija u međunarodnom turizmu.

Implementacija umrežavanja posredstvom napredne tehnologije potaknula je velike strukturne promjene u distribuciji turizma koje su se razvijale do danas. Nakon javnog predstavljanja Interneta, rezervacijskih sustava i digitalnog poslovanja, posrednici u turizmu počeli su uspostavljati web stranice za povezivanje izravno s kupcima, čime se započinje isključenje s tradicionalnih maloprodajnih putovanja.

Nove tehnologije i inovacije u poslovnim modelima dovele su i do pojave online turističkih agencija, kao što su Booking.com, Airbnb, House trip, Expedia i mnoge druge, koje danas predstavljaju značajni segment međunarodnog turističkog posredništva. Međutim, tehnologija nije utjecala samo na promjene u distribuciji, već i u okviru promocije, čime istu obogaćuje, čini kvalitetnijom i objektivnijom. Time ona poprima sve veći značaj u poslovanju, ali i generiranju pozitivnih učinaka u turizmu.

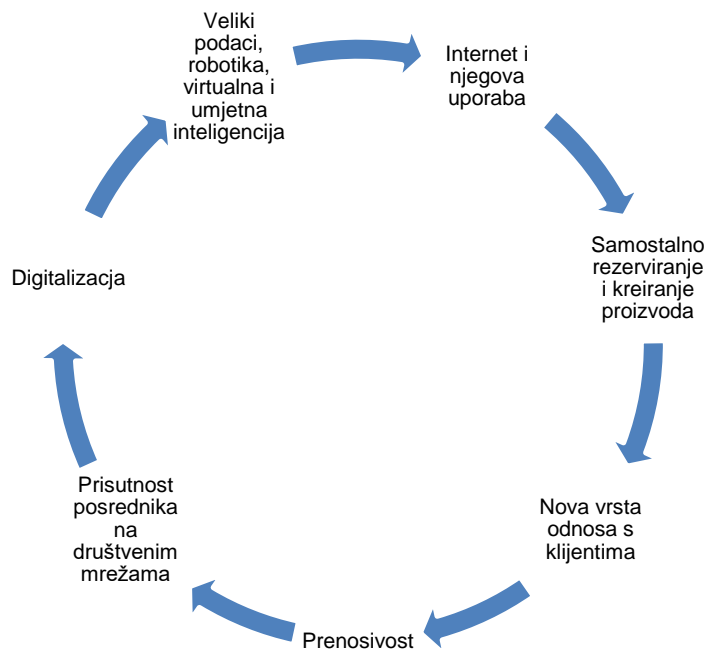
Ovime se zapravo može zaključiti kako digitalne transformacije uvelike utječu na napuštanje tradicionalnih poslovnih modela turističkih posrednika i sve više ih približavaju elektroničkom ili digitalnom poslovanju. Pozitivni učinci evidentni su u gotovo svim segmentima, a s gledišta međunarodnog turizma vrlo je značajno naglasiti kako turizam postaje dostupan svima, u svako vrijeme i na svakom mjestu.

Osim tehnoloških transformacija, na primjeru posrednika u turizmu govori se i o specijalizaciji u poslovanju. Proces specijalizacije pri tome se provodi u svim segmentima poslovanja, a temelji se na strategiji pozicioniranja i usmjeravanja prema ciljnim segmentima turističke potražnje. Ono što je značajno pri tome istaknuti je specijalizacija na razini turističkog portfolia, to jest formiranja specijaliziranih turističkih proizvoda pojedinim segmentima potrošača. Ogladni primjeri specijalizacije na razini posrednika u turizmu očituju se u pojavi pojedinih vrsti turističkih agencija i

turoperatora, kao što su turističke agencije za mlade, turističke agencije specijalizirane za egzotična putovanja, posrednici specijalizirani za obiteljski turizam te slično. Neki od tih primjera predmet su istraživanja u narednom poglavlju rada.

Generalizirajući navedene postavke u svezi transformacija na razini posrednika u turizmu, moguće je govoriti o nekoliko ključnih trendova, posljedica ili radikalnih promjena (Slika 5.).

**Slika 5. Transformacije u turističkom posredništvu**



Izvor: Izrada autora prema: *Key for travel (2020.) Technology in travel agencies: 7 fundamental changes that impact the travel agent's revenue*. Dostupno na: <https://www.keyfortravel.com/knowledge/technology-in-travel-agencies-7-fundamental-changes-that-impact-the-travel-agents-revenue-2> (22.07.2020.).

Suvremenim dobom i turizmom zasigurno dominiraju Internet i elektroničko poslovanje. Moguće je govoriti o digitaliziranom turističkom tržištu, koje obilježava današnji međunarodni turizam. Internet je zasigurno doprinio stvaranju modernih posrednika u turizmu, koji se jednostavno prilagođavaju heterogenoj turističkoj potražnji i uspješno odgovaraju na izazove suvremenoga doba.

Kreiranje turističkih proizvoda od strane turista, to jest popularizacija samoposluživanja u turizmu dovela je do podizanja kvalitete poslovanja, ali i zadovoljstva turista. Transformacije u ovome segmentu smatraju se vrlo značajnima u kontekstu promjena na strani turističkih agencija.

Zahvaljujući navedenim resursima i promjenama posrednici u turizmu danas unaprjeđuju odnose s klijentima. Stvaranje novih vrsti odnosa između ovih subjekata provodi se korištenjem platformi poput Interneta i društvenih medija te iskorištavanja bolje komunikacije. Kao posljedica toga, putničke agencije su proširile načine na koje mogu komunicirati ne samo s kupcima, već i s njihovom poslovnom mrežom i partnerskim uslugama. Na taj način jača se i dostupnost turizma.

Podaci masovno rastu, a ogromna količina podataka o klijentima koja je na raspolaganju putničkim agencijama omogućuje sveobuhvatniju analizu i učinkovita predviđanja koja se temelje na informacijama o ponašanju. S druge strane, inteligentni virtualni pomoćnici sve se više integriraju u mobilne uređaje i aplikacije za razmjenu poruka, uvjeravajući putničke agencije da mogu ponuditi uslugu koja će optimalno zadovoljiti turističku potražnju. U današnjici, virtualna stvarnost dopušta agencijama da "prevoze" kupce do njihovih izmišljenih odredišta, gdje mogu biti vođeni u obilaske hotela koji su udaljeni tisućama i tisućama kilometara (*Key for travel, 2020*).

U narednom poglavlju slijedi analiza poslovanja odabranih primjera turističkih agencija i turoperatora. Riječ je o studijama slučaja kojima se nastoje potvrditi hipoteze rada i stavovi autora, koji su tijekom proteklog teksta istaknuti.

## **4. PRIMJERI TRANSFORMACIJA U TURIZMU**

U ovome se dijelu rada daju sistematizirani pregledi studija slučaja, to jest primjera koji potvrđuju transformacije turističkih posrednika u suvremenom turizmu. Pri tome se podjednaka pažnja posvećuje turističkim agencijama i turoperatorima. Autor rada obrađuje inozemne turooperatore za koje se smatra predvodnicima promjena i transformacija u turizmu. Podaci su analizirani pregledom dostupne literature, znanstvenih članaka i službenih web stranica analiziranih turoperatora. Isti su odabrani prema kriteriju specijalizacije u turizmu, digitalizacije poslovanja, te inovativnog i održivog poslovanja.

### **4.1. PRIMJERI SPECIJALIZACIJE POSREDNIKA U TURIZMU**

Primjeri specijalizacije u sferi turističkih posrednika primarno se potvrđuju inovacijama u kontekstu njihove ponude, odnosno pozicioniranju pomno kreiranih turističkih proizvoda prema ciljnim segmentima potrošača i profilu ciljnih turista. Kao ogledni primjer takve agencije je „Ciao Bambino“, koja je specijalizirana za obiteljski turizam i putovanja.

#### **4.1.1. TURISTIČKA AGENCIJA „CIAO BAMBINO“**

Turistička agencija „Ciao Bambino“ posluje od 2003. godine s misijom ponude putovanja prilagođenih obiteljima. Sjedište joj je u Oaklandu. Od tada do danas osnovna pitanja kojima se ova agencija povodi u poslovanju odnose se na (Ciao Bambino, 2020):

- Koje destinacije najbolje zadovoljavaju ovu ciljnu skupinu?
- Koji hoteli nude najbolje sobe i ostale usluge?
- Koje su aktivnosti prilagođene obiteljima?
- Kako se obitelji mogu povezati s destinacijom?

Godine 2013. ova se turistička agencija usko specijalizirala prema obiteljima s djecom, no to nije jedina ciljna skupina koju svojom ponudom nastoji privući i zadovoljiti. Segmentacija tržišta na primjeru ove agencije odnosi se na sljedeće skupine potrošača i specijalizirane turističke proizvode (Tablica 1.).

**Tablica 2. Specijalizirani proizvod agencije prema ciljnim skupinama**

Ciljna skupina	Specijalizirani turistički proizvodi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obitelji s bebama i djecom predškolske dobi;</li> <li>• Obitelji s djecom školske dobi;</li> <li>• Obitelji s tinejdžerima;</li> <li>• Multigeneracijske obitelji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiteljska pustolovna putovanja;</li> <li>• Priroda i divlji svijet;</li> <li>• Ljetovanja;</li> <li>• Putovanja po vlastitom odabiru.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema: *Ciao Bambino (2020.) Home*. Dostupno na: <https://ciaobambino.com/> (22.07.2020.).

Vidljivo je da se specijalizacija na primjeru ove turističke agencije primarno provodi na temelju profila obitelji, a potom slijedi uža specijalizacija prema dobi djece, a time i njihovim potrebama. Jednako tako, ova je specijalizacija proširena specifičnim turističkim proizvodima, koji svjedoče o inovacijama i suvremenosti ove turističke agencije. Treba istaknuti kako su u ponudi razne turističke destinacije, koje optimalno zadovoljavaju pojedine interese i potrebe ovih putnika (Prilog 3.).

#### 4.1.2. TUROPERATOR BALKAN HOLIDAYS LONDON

Sljedeći primjer je specijalizirani turoperator, Balkan Holidays London. To je neovisni specijalist s 54 godina iskustva u planiranju i organiziranju putovanja u točno ciljanim turističkim destinacijama. Odabir destinacije dokaz je njegove specijalizacije. Destinacije prema kojima se orijentira su (Balkan Holiday London, 2020):

- Bugarska;
- Hrvatska;
- Crna Gora;
- Slovenija;
- Rumunjska.

Usmjerenje ovog posrednika je prema odmorima koji se temelje na ljetnom turizmu, kupalištima i plažama, ali i planinskom turizmu, te znamenitostima (Prilog 4.). Ponuda ovog turoperatora odnosi se na putovanja srednje cijene i kvalitete. U ponudi su i razne pogodnosti kojima se osiguravaju zadovoljstvo putnika, ali i dodana vrijednost u turizmu. To su primjerice gratis smještaj i prijevoz za djecu, akcijske cijene za lojalne putnike i slično.

## **4.2. DIGITALIZACIJA POSLOVANJA TURISTIČKIH POSREDNIKA**

Inovacije su značajno obilježile suvremeni turizam i međunarodno poslovanje. Dok su nekada predstavljale rijetke primjere, danas se javljaju gotovo svakodnevno, ne samo na primjeru posrednika u turizmu, već i ostalih poslovnih subjekata.

U kontekstu primjera inovativnog poslovanja turističkih agencija i turoperatora u suvremeno doba moguće je govoriti o mnoštvu individualnih primjera, kao što su razne aplikacije, rezervacijski sustavi i slično. Međutim, danas je moguće govoriti i o inovativnim primjerima turističkih posrednika, koji se po mnogočemu razlikuju od standardiziranih primjera ovih subjekata.

### *4.2.1. TVRTKA SONDER*

Sonder je međunarodna tvrtka koja posluje od 2012. godine. Sonder se bavi iznajmljivanjem, dizajniranjem, opremanjem i održavanjem svojih aparthotela pa se ne može percipirati kao učestali primjer turističke agencije, s obzirom na širi obuhvat poslovnih funkcija i načina poslovanja. Ono što je za nju specifično jest da posjeduje vlastitu smještajnu mrežu kratkoročnog najma, a posluje po modelu elektroničkog poslovanja (Fast Company, 2019).

Koncepcija poslovanja Sonder tvrtke temelji se na korištenju vlastite interaktivne web stranice (Prilog 5.) pa se može percipirati kao online putnička agencija. Način na koji se poslovanje odvija može se opisati kroz nekoliko temeljnih poslovnih procesa, odnosno (Fast Company, 2019):

- Rezervacije se odmah potvrđuju s obzirom na mobilnu prijavu 24/7;
- Ukoliko se jave određeni problemi ili gosti imaju neke potrebe komunikacija se odvija putem e-pošte, telefona ili Facebook Messengera;
- Podržavajuće usluge i kvalitete poslovanja podržani su vlasničkom tehnologijom Sondera, kao što je aplikacija Aloha koja služi uređenju interijera, odnosno kao alati za dizajn koji omogućuje pažljiv odabir namještaja specifičnog za lokaciju, koji savršeno odgovara svakom prostoru.

Danas Sonder posluje u 18 gradova, uglavnom u Sjedinjenim Američkim Državama, ali i Rimu, Montrealu i Vancouveru. U svakom gradu surađuje s lokalnim vlastima, pri čemu posluje samo u zonama komercijalne i mješovite namjene i iznajmljuje čitave etaže zgrada.

Vidljivo je kako je riječ o inovativnom načinu poslovanja tvrtke koje je vrlo slično onome na primjeru turističke agencije, ali se ne može razmatrati na podjednaki način. Sama koncepcija poslovanja, područje djelovanja i poslovne aktivnosti odgovaraju onima na primjeru turističkih agencija, uz značajne inovacije i modernizacije koje su naglašene, a koje je prezentiraju i u kontekstu apartmansko-hotelske kompanije.

#### 4.2.2. TUROPERATOR *HAKA TOURS*

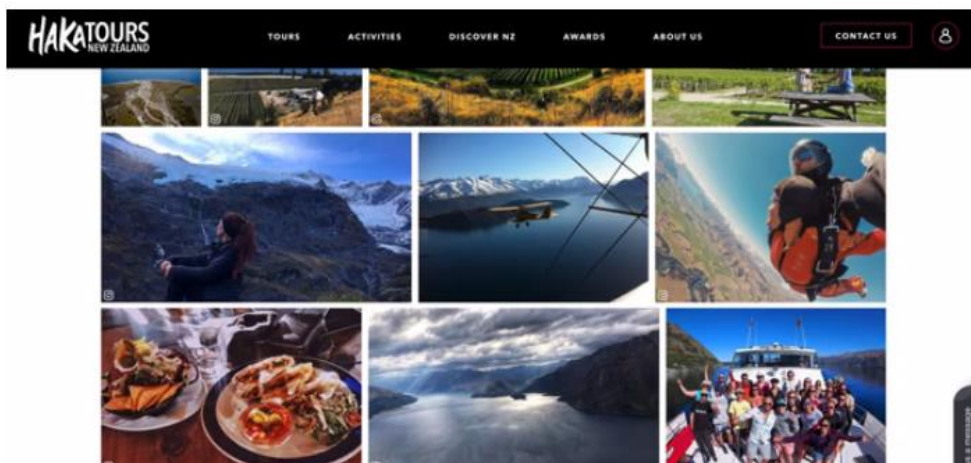
Sljedeći primjer inovativnog turističkog posrednika je turoperator Haka Tours. To je specijalizirani pružatelj avanturističkih turneja na Novom Zelandu, koji svoju inovativnost potvrđuje investiranjem u redizajn svoju web stranice, koja je ujedno i ključni distribucijski alat.

Svrha inoviranja u ovaj segment poslovanja je unaprijediti i obogatiti ponudu sadržaja na Novom Zelandu, a time i privlačenje većeg broja korisnika. Inovativnost mrežne stranice očituje se kroz elemente, koji uglavnom prezentiraju moguće usluge i



turističke ponude koje se nude. Svaka komponenta posvećena je objektivnom, efektivnom i jedinstvenom prezentiranju paket aranžmana, odnosno turističkih proizvoda (Slika 6.).

**Slika 6. Multisadržajna web platforma Haka Tours-a**



Izvor: Manoukian, J. (2019.) *The Best Tour Operator Websites to Inspire You In 2019*. Dostupno na: <https://crowdriff.com/resources/blog/best-tour-operator-websites> (23.07.2020.).

Nakon inoviranja u ovaj segment poslovanja Haka Tours je zabilježio rast od čak 75% pregleda stranice, te oko 30% povećanja korisnika (Manoukian, 2019). Transformacijska uloga ove inovacije očituje se u razvoju kvalitete poslovanja, kao i većoj te boljoj ponudi subjekta. Pored toga, na ovaj način doprinosi se dugoročnijoj strategiji razvoja, a ujedno su ispunjeni i osnovni ciljevi suvremenog poslovanja turističkih posrednika. Misli se na transparentnost stranice i poslovanja, jednostavnost rezerviranja, sigurnost, te sadržajnost u smislu mogućnosti koje se korisnicima nude.

#### **4.3. PRIMJERI ODRŽIVOG POSLOVANJA**

Održivost je u suvremeno doba jedan od najboljih pokazatelja transformacija u turizmu. Sukladno tome, održivost poslovanja turističkih posrednika jednako tako se može razmatrati kao jedan od konkretnijih argumenata transformacija turističkog posredništva te pozitivnih učinaka koji iz njih proizlaze.

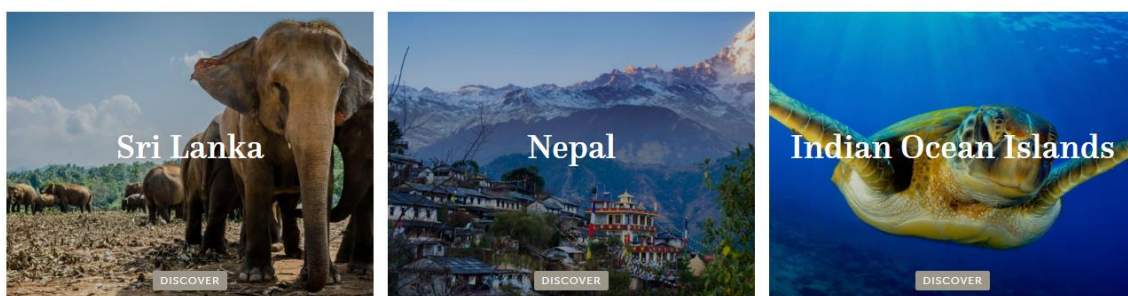
#### 4.3.1. TUROPERATOR AND BEYOND

Pojam održivosti, kao ključni instrument transformacije turističkog posredništva, primarno se razmatra u kontekstu promjene koncepcije poslovanja, no moguće ga je sagledati i u domeni specijalizacije u razvoju i jačanju održivog ili eko turizma. Pri tome se razmatraju primjerice standardi kvalitete koji se sve više implementiraju u poslovanje turističkog posrednika ili primjeri društvene odgovornosti, kao i specifične održive ponude, odnosno turistički proizvodi ili konkretne aktivnosti koje svjedoče o društvenoj odgovornosti.

Tour operator And Beyond posluje u luksuznom turizmu, a specijaliziran je za safari putovanja. Ova je kompanija razvila električnu mikro mrežu u vlastitom kampu Delta Xaranna Okavango u Bocvani, na afričkom kontinentu, kako bi se smanjila potreba za generatorima. Osim toga, ona kontinuirano traga za načinima i mogućnostima instaliranja postrojenja za flaširanje vode. Društvena odgovornost i održivost ovog turoperatora očituje se i u postojanju odgovorne putničke politike koja se brine za zemlju, domaće ljude i životinje, a ne samo za interese putnika i zaposlenika.

Ponuda objedinjuje luksuzne safarije u 11 afričkih zemalja s 29 kampova i odsjeka u kojima su svi lokalni vodiči. Dio ponude, to jest neki od ključnih proizvoda se prikazuju Slikom 7.

#### Slika 7. Inovativni održivi turistički proizvodi And Beyond turoperatora





Izvor: *And Beyond* (2020.) *Home*. Dostupno na: <https://www.andbeyond.com/#notification-5f19b78225f09> (23.07.2020.).

Svojom ponudom usko je specijaliziran prema nekolicini ciljnih segmenata, kao što su avanturisti ili mladi. Međutim, s obzirom na cjelokupno poslovanje usmjeren je prema ekološki osviještenim potrošačima koji cijene kvalitetu, a tragaju za luksuzom, iskustvom i jedinstvenim doživljajem.

#### 4.3.2. ARACARI TUROPERATOR

Aracari turoperator je južnoamerički specijalist koji se snažno oslanja na održivost i suvremeni turizam. U svojoj ponudi on ima organizirana putovanja na području Južne Amerike, točnije Peru, Bolivije i otoka Galapagos, a na svim putovanjima nudi usluge svojih specijaliziranih vodiča.

Aracari već 20 godina posluje kao specijalizirani turoperator koji nudi luksuzna putovanja u spomenute destinacije. Tijekom dugogodišnjeg poslovanja usmjeren je prema obilasku i očuvanju ekoloških i društvenih dobara, a posebne snage usmjerava i prema dugoročno povoljnim odnosima s lokalnim zajednicama, a pri tome pomaže reducirati negativne utjecaje na okoliš, čime promovira održivi turizam. Održivost njegove ponude i turističkih proizvoda detaljnije se prikazuje u nastavku.

Primjerice, tijekom posjeta Peru-u i Boliviji putnicima se pruža obilje mogućnosti za istraživanje održivih turističkih inicijativa. Mnogi dobavljači i lokalni partneri promoviraju vlastite inicijative koje dalje ovaj turoperator prezentira i promovira svojim putnicima.

Projekt pošumljavanja je jedan od brojnih projekata suvremenog turizma na primjeru

Aracari turoperatora. Riječ je o programu koji se odvija planinama Anda, u blizini Ollantaytambo. U okviru njega putnici kupuju vaučer u bilo kojem iznosi i koriste ga za neku od njihovih potreba i želje. Njime se donira 1 dolar za sadnju stabala (Slika 8.).

**Slika 8. Održivost programa pošumljavanja turoperatora Aracari**



Izvor: Aracari (2020.) Sustainable travel. Dostupno na: <https://www.aracari.com/sustainable-travel/> (24.07.2020.).

Portfolio i poslovanje ovog turoperatora obilježavaju i mnogi drugi slični projekti. Njima se potvrđuje društvena odgovornost, kao primarni pokazatelj transformacija ovih subjekata. Jedan od takvih primjera je i projekt Tierra de los Yachacs ili Područje svete doline.

U okviru spomenutog projekta organiziraju se posjeti lokalnim zajednicama, a misija je očuvanje povijesti i tradicije lokalnog stanovništva. Jednako tako, omogućuje se razvoj odgovornog, autentičnog i kvalitetnog turizma na ovome području, ali i šire, s obzirom na prelijevanje pozitivnih iskustava turista.

Putnicima se također nudi program posjete lokaliteta Sacred Valley, Centra za tradicionalni tekstil. Ova organizacija djeluje posvećeno očuvanju baštine lokalnih tradicija tkanja, istovremeno nudeći kvalitetan proizvod koji čini izvrstan lokalni suvenir.

Zanimljivo je spomenuti i inicijativu naziva „Sakupljači sredstava naših dobavljača - Zajednice jezera Titilaka“. Ova inicijativa je posvećena prikupljanju sredstava za opskrbu osnovnim prehrambenim proizvodima i zaštitnim potrepštinama za 150 obitelji u četiri zajednice koje okružuju kućicu Titilaka. Cilj je osigurati osnovnu košaru hrane za mjesec dana (150 USD) i komplet za opskrbu lijekova i suzbijanje virusa (60 USD) po obitelji.

#### **4.4. KOMPARATIVNA ANALIZA ODABRANIH TUROPERATORA**

Poduzeto istraživanje posredničkih transformacija, kao i analiza praksi inozemnih turoperatora generira brojne koristi dionicima u suvremenom turizmu. Pri tome se prvenstveno misli na domaće turooperatore, ali i ostale posrednike. Koristi se pri tome mogu razmatrati o širenju spoznaja u svezi dinamičnosti suvremenoga poslovanja i međunarodnog okruženja, kao i razvoju uspješnih praksi poslovanja.

Smatra se kako je na ovaj način predočeni sistematizirani okvir vodećih suvremenih izazova i trendova, koji uvelike određuju buduće poslovanje te smjernice razvoja posrednika u turizmu, kao i ostalih subjekata. S obzirom da su turistički trendovi podjednako značajni za sve dionike turističke ponude, vjeruje se kako obrasci uspješnog poslovanja mogu poslužiti kao primjer i preporuka ostalim dionicima u turizmu.

Također, na temelju poduzetog istraživanja otvaraju se mogućnosti budućih istraživačkih pothvata. Pri tome je preporuka detaljnije razmotriti koje strategije i promjene optimiziraju zahtjeve suvremenoga doba i osiguravaju uspješnost procesa transformacije. Također, preporuka je pratiti u budućnosti uspjeh domaćih inozemnih posrednika u transformacijama, kao i istražiti pozitivne učinke posredničkog transformiranja na turistički sustav generalno. Jedna od zanimljivih karika u budućim

istraživanjima bilo bi procijeniti benefite koje posredničke transformacije donose međunarodnim turistima.

**Tablica 3. Usporedni prikaz odabranih primjera prakse**

TUOPER.	BALKAN HOLIDAYS LONDON	HAKA TOURS	SONDER	CIAO BAMBINO	ARACARI	AND BEYOND
<b>Sjedište</b>	London	Novi Zeland	London	Oakland, Kalifornija, SAD	Peru	Johannesburg
<b>Način poslovanja</b>	Online	Online	Online	Online	Online	Online i poslovnice
<b>Ciljni potrošači</b>	Potrošači zainteresirani za destinacije bivšeg Balkana	Razne skupine – interes za putovanje Novim Zelandom	Sve skupine potrošača	Obitelji; Djeca.	Potrošači veće kupovne moći, osviješteni i iskusni putnici.	Iskusni potrošači zainteresirani za destinacije: Afrika, Azija, Južna Amerika
<b>Tržišne trans.</b>	Digitalizacija; Specijalizacija; Održivo poslovanje.	Raznolika ponuda; Specijalizacija; Kvaliteta i sustav kvalitete; Razvoj proizvoda na jednoj ciljnoj destinaciji.	Digitalizacija; Kvaliteta; Održivost.	Inovativni proizvodi; Uža specijalizacija unutar segmenta obitelji; Fokus na djecu i potrebe djece različite dobi.	Destinacije: Peru, Bolivija, Galapagos; Održivi programi i proizvodi; Autentično iskustvo; Medeni mjesec, kultura, avanturizam.	Prilagođeni proizvodi zahtjevima potrošača; Visoka specijalizacija prema osobnim potrebama
<b>Izazovi u poslovanju</b>	Opadanje potražnje za ovim destinacijama; Cijena; Sigurnost.	Zasićenje tržišta; Pojava sličnih konkurenata; Cjenovna nekonkure-	Oštra konkurencija u privatnom smještaju; Cjenovna nekonkure-	Konkurencija; Zahtjevi potražnje; Nepredvidive situacije.	Konkurencija; Ekološke neprilike; Nesigurnost putnika.	Konkurencija; Zasićenje tržišta; Nesigurnost.

		ntnost.	ntnost; Pad potražnje.			
<b>Snage</b>	Specijalizacija; Digitalizacija.	Specijalizacija; Autentičnost; Održivost.	Najam vlastitih smještaja; Kvaliteta.	Inovativna i raznolika ponuda prilagođena specifičnim zahtjevima segmenta.	Luksuzni proizvodi, visoka kvaliteta; Održivi programi; Diverzificirana ponuda.	Iskustvo u specijalizaciji; Inovativnost; Autentični proizvodi.

Izvor: Izrada autora

Vidljivo je kako gotovo svi primjeri turoperatora imaju određene dodirne karakteristike. Zamijećena je snažna ili isključiva usmjerenost prema online poslovanju, što zbog prirode poslovanja, obuhvata tržišta i značaja online poslovanja u današnjici. Sukladno tome, može se istaknuti kako su svi turooperatori snažno digitalizirani i informatizirani.

Osim toga, vidljivo je kako se značajni udio njih usmjerava prema jednoj ili nekoliko destinacija. U tom kontekstu oni se specijaliziraju za te destinacije i nude nekoliko različitih proizvoda. Posebnu pažnju usmjeravaju kvaliteti, ali i osmišljavanju programa i proizvoda prema individualnim zahtjevima potrošača.

U kontekstu izazova u poslovanju gotovo su na svim primjerima identificirani isti izazovi, a koji proizlaze iz međunarodnog turističkog okruženja. U tom smislu navode se jačanje konkurencije, problematika cijena, prijetnja zasićenja tržišta, sigurnost i nepredvidive okolnosti, poput ekoloških katastrofa ili socijalnih nemira.

Snage za budućnost određuju i buduća područja za jačanje transformacija. Tu se također uočavaju sličnosti, a izdvajaju se specijalizacija, inovativnost, održivost i diverzifikacija ponude uz autentično iskustvo i doživljaj.

Osnovna kritika ovim primjerima transformacija u turizmu, točnije posredništvu, očituje se u nepostojanju organizacijskog odjela i vodstva za transformacije. Naime, one se provode uglavnom na temelju kratkoročne orijentacije, trenutnih istraživanja i pojedinih odjela, samovoljno. O ovome problemu piše i autorica Moyle (2011), koja navodi kako su transformacije u turizmu općenito strategija kojom je moguće ublažiti

pritiske iz okoline, kontrolirati određene vanjske pritiske i unaprijediti održivi razvoj. Sukladno tome, one se trebaju provoditi u okviru destinacijskog menadžmenta, dugoročno.

U skladu s istaknutim, transformacije na razini pojedinih podsustava turizma i destinacijskog sustava važno je provoditi planski, kontrolirano i dugoročno orijentirano. U tu svrhu presudno je promišljati o organizaciji zasebnog odjela za transformacije, u okviru kojega će djelovati stručnjaci za ovo područje i pružati svakodnevnu podršku i pomoć svim odjelima. U tom smislu moguće je maksimizirati koristi od transformacija u turizmu, a iste primijeniti kao strategije poslovanja.

#### **4.5. KRITIČKI OSVRT AUTORA**

Analizirani primjeri, kao studije slučaja u ovome radu, daju istome posebnu vrijednost i koriste se u svrhu argumentiranja i potvrđivanja početnih hipoteza rada. Misli se prvenstveno na činjenicu kako su transformacije uvelike obilježile suvremeni turizam, a pri tome se ističe kako se one javljaju u svim segmentima i podsustavima ovoga sustava, a time i u području turističkog posredništva.

Danas transformacije predstavljaju zapravo osnovu za proučavanje radikalnih promjena s kojima se međunarodni turizam generalno, a u okviru njega i turistički posrednici, suočavaju. Te promjene su obvezne kako bi se osigurala stabilnost poslovanja, ojačala konkurentnost i zadržala tržišna pozicija subjekata i turističkih destinacija.

Transformacije se mogu razmatrati u raznim segmentima poslovanja. U tom smislu moguće je govoriti o transformacijama u smislu inovativnosti poslovnih procesa, promidžbenih i distribucijskih aktivnosti ili pak portfolia, odnosno ponude. Smatra se korisnim istaknuti kako se posebice učinkovitim smatraju strategije transformacije turističke ponude, s obzirom na izraženu konkurenciju na međunarodnom tržištu, ali i heterogenu turističku potražnju. Time se potvrđuje kako su transformacije turističkih proizvoda neizostavni segment u tendenciji optimizacije zadovoljstva suvremenih turista, ali i savladavanja sve oštrije konkurencije.



Specijalizacija kao jedna od mogućnosti transformacija očituje se u uskom usmjeravanju prema ciljnim segmentima, čime se povećavaju kvaliteta poslovanja i zadovoljstvo turista. Nositelji specijalizacije su svi zaposlenici turističkih posrednika, odnosno turističkih agencija i turoperatora pa se ista može smatrati i instrumentom jačanja organizacijske kulture, ali i razvoja ljudskih potencijala.

Održivi se turizam smatra kao jedan od općih pokazatelja transformacije suvremenog turizma ili trans turizma generalno. U ovome su radu prikazani jedinstveni primjeri turističkih posrednika koji koncepciji održivosti daju specifičan značaj i na jedinstveni način je u praksi potvrđuju. Posebno zanimljivim smatra se Aracari turoperator koji dizajnira specijalizirane turističke proizvode posvećene turistima i lokalnoj zajednici. Svaki od proizvoda, odnosno programa putovanja posvećen je rješavanju aktualnih ekoloških i socijalnih problema, čime generira multiplikativne i induktivne učinke.

Tijekom istraživanja spomenuto je da je suvremeni turizam danas izložen dinamičnim i izazovnim situacijama te nepredvidivim trendovima iz okoline. Oni su pozitivni i negativni, a neovisno o tome svakome od njih važno je prilagoditi se na optimalni način. Transformacije omogućuju tu prilagodbu, a usmjerene su minimiziranju negativnih učinaka, te maksimiziranju onih pozitivnih.

## 5. ZAKLJUČAK

Zaključna razmatranja u ovome radu, kao i svakom drugom istraživačkom pothvatu, imaju za cilj potvrditi ili odbaciti postavljene hipoteze istraživanja. U ovome slučaju važno je dokazati da je turističko posredovanje jedan od temeljnih podsustava i poslovnih procesa u turizmu. Također, važno je potvrditi da su transformacije snažno obilježile suvremeni turizam i utjecale na stvaranje novih koncepcija poslovanja i razvoja, kao i da se primarni učinci transformacija očituju u koncepciji održivog i društveno odgovornog poslovanja.

Teorijske rasprave o značenju i funkcijama turističkih agencija i turoperatora potvrđuju prvu od navedenih funkcija. Ova hipoteza dodatno je argumentirana i konkretnim primjerima koji su u radu analizirani, a koji svjedoče o tome da turistički posrednici predstavljaju izravnu i snažnu te jedinstvenu vezu između turističke ponude i potražnje, a time osiguravaju turističku potrošnju i uopće odvijanje međunarodnog turizma.

Primjerice, u današnjici smo svjedoci negativnih utjecaja uslijed pandemije Covid 19, koja snažno pogađa turističke posrednike i međunarodni turizam generalno. Uslijed takvih zbivanja, osim poštivanja općih odredbi, odluka i ograničenja u poslovanju i turizmu, važno je primijeniti takve transformacije koje će minimizirati negativne posljedice ove pandemije.

U skladu s time, moguće je promišljati o ponudi transformiranih turističkih proizvoda koji će podrazumijevati primjerice posjete udaljenim destinacijama ili izoliranim otočnim i sličnim područjima, koja su najmanje pogođena pandemijom. Osim toga, ti proizvodi mogu integrirati smještaj u alternativnim objektima, kao što je glamping ili slično, a u okviru kojih su kontakti među ljudima minimalni.

Upravo aktualna zbivanja na međunarodnom turističkom tržištu stvaraju osnovu za neka buduća istraživanja o ulozi i značaju transformacija u turizmu. Primjerice, u budućnosti se smatra korisnim istražiti strategije transformacija koje su bile najpopularnije među turističkim posrednicima u razdoblju borbe protiv pandemije, kao

i koje su strategije transformacije generirale optimalne učinke. Osim toga, moguće je postaviti istraživanja koja će utvrditi smjer daljnjeg odvijanja transformacija na primjeru turističkih posrednika i šire. Pri tome se smatra korisnim istražiti da li će one dominirati u planiranju, organiziranju ili kontroli poslovanja, ponudi ili nekim drugim segmentima.

## LITERATURA

### KNJIGE:

- Bhatia, A. K. (2012.) *The Business of Travel Agency & Tour Operations Management*. UK: Sterling Publishers.
- Vukonić, B. et al. (2015.) *Turističke agencije*. Zagreb: VPŠ Libertas.

### ZNANSTVENI ČLANCI:

- European Commission (2014.) „Promotion of trans-national thematic tourism products in the European Union as means of sustainable tourism development“ *Ref. Ares* (2014) 73607:1-21.
- Hall, C. M. et al. (2020.) „Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for“, *Tourism Geographies*, An International Journal of Tourism Space, Place and Environment. 22: 577-598.
- Moyle, C. (2011.) *The Tourism transformation process: An inquiry into the three main process phases*.  
[https://www.researchgate.net/publication/43526792\\_The\\_tourism\\_transformation\\_process\\_An\\_inquiry\\_into\\_the\\_three\\_main\\_process\\_phases](https://www.researchgate.net/publication/43526792_The_tourism_transformation_process_An_inquiry_into_the_three_main_process_phases) Str. 121.-126.

### INTERNET IZVORI:

- And Beyond (2020.) Home. Dostupno na: <https://www.andbeyond.com/#notification-5f19b78225f09> (23.07.2020.)
- Aracari (2020.) Sustainable travel. Dostupno na: <https://www.aracari.com/sustainable-travel/> (24.07.2020.)
- Balkan Holidays London (2020.) About us. Dostupno na: [https://www.balkanholidays.co.uk/balkan\\_holidays\\_general/about-us.html](https://www.balkanholidays.co.uk/balkan_holidays_general/about-us.html) (22.07.2020.)

- Bernard, C. (2016.) The 6 areas of service in travel management agencies. Dostupno na: <https://www.captio.com/blog/the-6-areas-of-service-in-travel-management-agencies> (20.07.2020.)
- Buranyi, Y. (2020.) The WHO v coronavirus: Why it can't handle the pandemic. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/news/2020/apr/10/world-health-organization-who-v-coronavirus-why-it-cant-handle-pandemic> (21.07.2020.)
- Center for Supplier Development (2015.) Achieving Tourism Transformation. Dostupno na: <https://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/PastProjects/Local%20Government%20Tourism%20Conference%202015/Documents/Achieving%20Tourism%20Transformation%20in%20South%20Africa.pdf> (20.07.2020.)
- Ciao Bambino (2020.) Home. Dostupno na: <https://ciaobambino.com/> (22.07.2020.)
- Dodig, I. (2013.) Razlika između turističke agencije i turoperatora. Dostupno na: <https://dodig.info/2013/01/razlika-izmedu-turisticke-agencije-i-turoperatora/> (20.07.2020.)
- Gržinić, J. (2014): Međunarodni turizam, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula.
- Institut za turizam (2016.) Trans turizam. Dostupno na: [http://www.iztg.hr/UserFiles/Pdf/newsletter\\_transtourism\\_hr.PDF](http://www.iztg.hr/UserFiles/Pdf/newsletter_transtourism_hr.PDF) (21.0.2020.)

- Key for travel (2020.) Technology in travel agencies: 7 fundamental changes that impact the travel agent's revenue. Dostupno na: <https://www.keyfortravel.com/knowledge/technology-in-travel-agencies-7-fundamental-changes-that-impact-the-travel-agents-revenue-2> (22.07.2020.)
- Kracht, J., Wang, Y. (2010.) Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228381202\\_Examining\\_the\\_tourism\\_distribution\\_channel\\_Evolution\\_and\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/228381202_Examining_the_tourism_distribution_channel_Evolution_and_transformation) (22.07.2020.)
- Manoukian, J. (2019.) The Best Tour Operator Websites to Inspire You In 2019. Dostupno na: <https://crowdriff.com/resources/blog/best-tour-operator-websites> (23.07.2020.)
- Porezna uprava (2020.) Posebni postupci oporezivanja. Dostupno na: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19183](https://www.porezna-uprava.hr/HR_publicacije/Lists/mislenje33/Display.aspx?id=19183) (20.07.2020.)
- Reisinger, Y. (2013.) Transformational Tourism: Tourist Perspective. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/298629400\\_Transformational\\_tourism\\_Tourist\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/298629400_Transformational_tourism_Tourist_perspectives) (20.07.2020.)
- Sonder (2020.) Home. Dostupno na: <https://www.sonder.com/> (23.07.2020.)
- Škara, A. M. (2017.) Uloga turističkih posrednika u poticanju turističke potražnje. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1116/preview> (20.07.2020.)
- Topham, G., Harvey, F. (2020.) Airlines lobby to rewrite carbon deal in light of corona-virus. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/08/airlines-lobby-to-rewrite-carbon-deal-due-to-coronavirus> (21.07.2020.)
- Tourism notes (2020.) Tour Operators. Dostupno na: <https://tourismnotes.com/tour-operators/> (20.07.2020.).
- Trans Tourism (2020.) TransTourism - Transdisciplinary Science for Sustainable Tourism. Dostupno na: <http://transtourism.leibniz-zmt.de/> (21.07.2020.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Područja djelovanja turističkih agencija .....	7
Slika 2. Suvremene uloge i značaj turističkih agencija .....	8
Slika 3. Funkcije turoperatora .....	10
Slika 4. Transformacije i međunarodno posredništvo u turizmu .....	18
Slika 5. Transformacije u turističkom posredništvu .....	21
Slika 6. Multisadržajna web platforma Haka Tours-a.....	27
Slika 7. Inovativni održivi turistički proizvodi And Beyond turoperatora .....	28
Slika 8. Održivost programa pošumljavanja turoperatora Aracari.....	30

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Transformacije posrednika – kronologija.....	19
Tablica 2. Specijalizirani proizvod agencije prema ciljnim skupinama .....	24
Tablica 3. Usporedni prikaz odabranih primjera prakse.....	32



## SAŽETAK

Transformacije snažno obilježavaju suvremeni turizam, odnosno suvremenu turističku ponudu i sve subjekte koji se u okviru nje javljaju. One se očituju kao radikalne promjene u svima spektrima poslovanja, konkuriranja i razvoja. Najopćenitiji primjer transformacija u turizmu općenito je koncepcija održivosti.

Turističko posredništvo je podsustav turizma koji je u najvećoj mjeri izložen turbulentnim izazovima i međunarodnim trendovima, a time se i u najvećoj mjeri odlučuje na procese transformacija. O tome uvjerljivo svjedoče konkretni primjeri turističkih agencija i turoperatora, koji se po mnogočemu razlikuju od svojih konkurenata.

Trans turistički posrednici svjedoče o pozitivnim učincima, kao i obvezi transformacija u suvremeno doba. Na primjeru ovih subjekata transformacije pomažu u borbi protiv aktualne pandemije Covid 19, a pri tome jačaju otpornost, konkurentnost i uspješnost ovih subjekata.

*Ključne riječi: transformacije, turistički posrednici, trans turizam.*

## **SUMMARY**

Transformations strongly characterize contemporary tourism, especially contemporary tourism offer and all subjects that appear in this segment. Transformations in tourism can be understood as radical changes that appear in all aspects of business, competition and development. The most common example of transformation in tourism generally is the concept of sustainability.

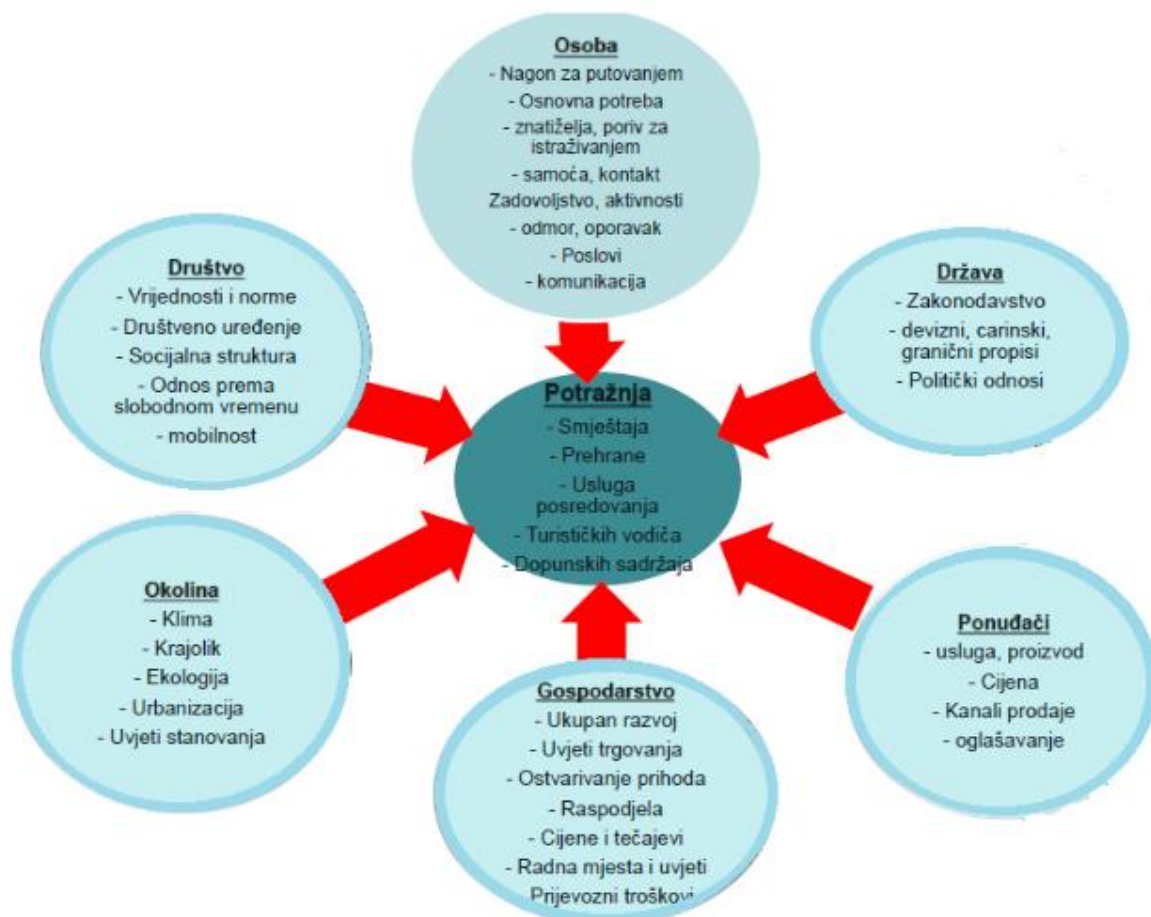
Tourism mediation is a subsystem of tourism that is mostly exposed to turbulent challenges and international trend. Due that, this system is an excellent example of transformations in tourism. This is convincingly evidenced on the concrete examples of travel agencies and tour operators, which differ in many ways from their competitors.

Trans-tourism brokers are witnessing positive effects, as well as informing about the transformation in contemporary times. On the example of these entities, transformations are helping to combat the current Covid 19 pandemic, which is strengthening the resilience, competitiveness and success of the entities.

*Key words: transformations, tourist intermediaries, trans tourism.*

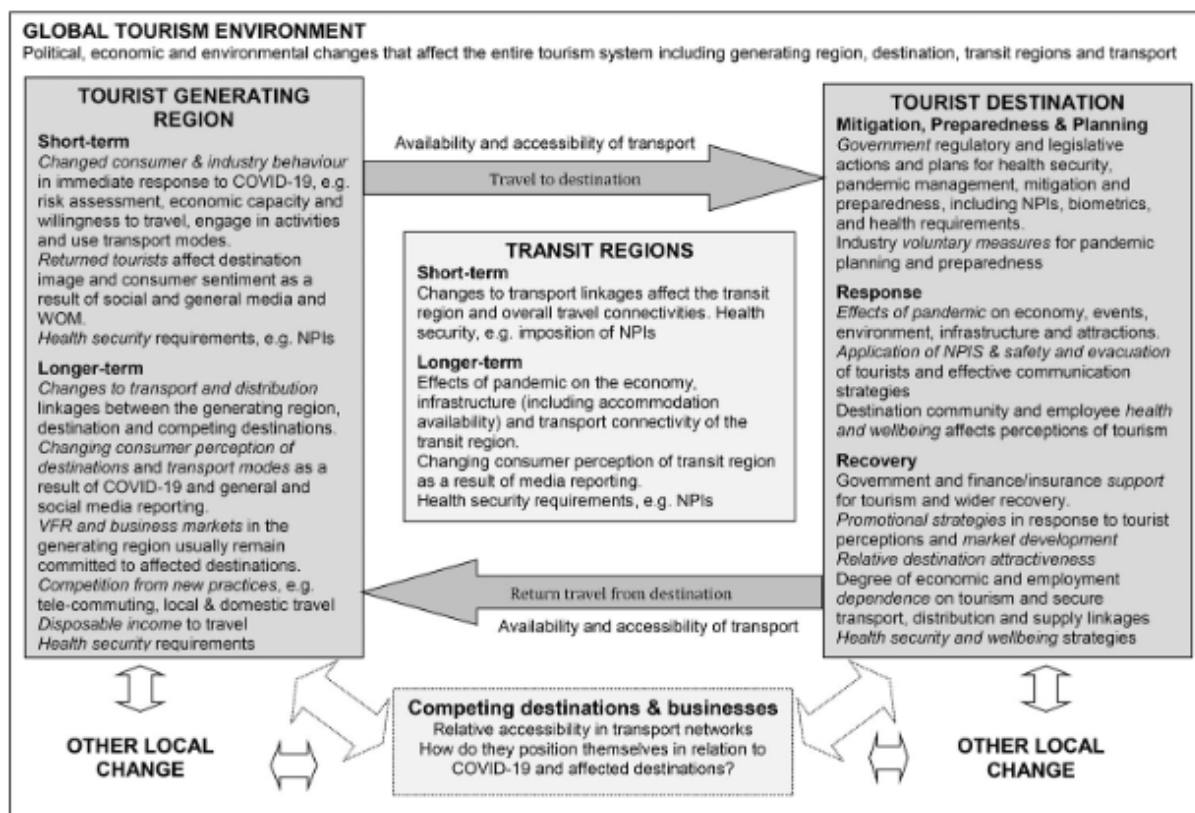
## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Čimbenici koji utječu na turističku potražnju u suvremeno doba



Izvor: Škara, A. M. (2017.) Uloga turističkih posrednika u poticanju turističke potražnje.  
 Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1116/preview> (20.07.2020.).  
 Str. 17.

## Prilog 2. Dimenzije utjecaja Covid 19 na međunarodni turizam

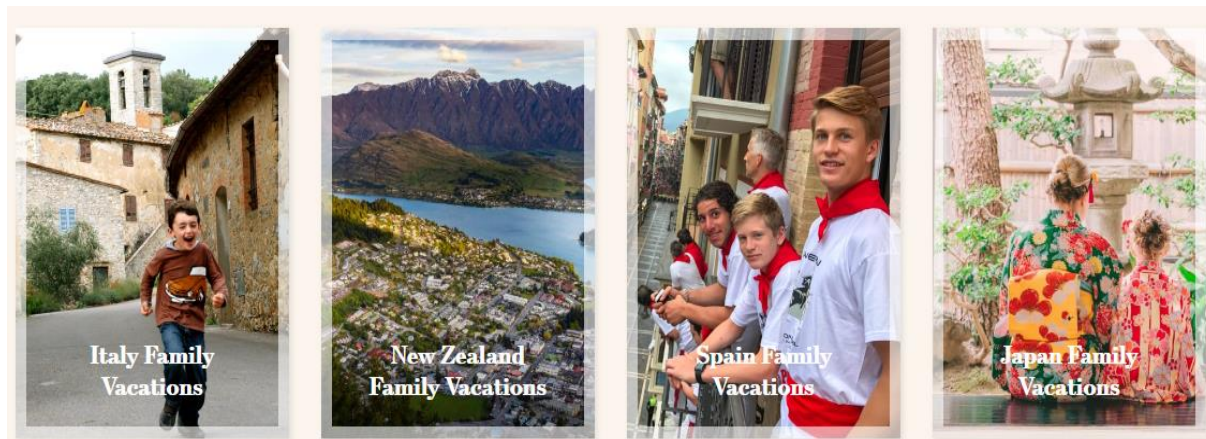


Hall, C. M. et al. (2020.) *Pandemics, transformations and tourism: becareful what you wish for.* Dostupno na:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616688.2020.1759131?needAccess=true>

(21.07.2020.)

Prilog 3. Ponuda turističkih destinacija i inovativnih turističkih proizvoda obiteljima s djecom – turistička agencija Ciao Bambino



Primjer multigeneracijskog paket aranžmana

Odredište: Atena, Nafplio, Olympia, Kreta, Santorini

Trajanje: 7 dana/6 noći

Cijena: 3.776,00 \$

Program:

Grčka je svojom prijateljskom kulturom dobrodošlice, očaravajućim drevnim ruševinama i uzvišenom ljepotom vrhunski izbor za obiteljska putovanja u više generacija. Ne možete svugdje provesti jutro uronjeni u spomenike posvećene Ateni i Apolonu, a zatim odmarajući se satima na plaži od bijelog pijeska, igrajući se u azurnim valovima. Prošetati lokalnim tržnicama i jesti svjetski poznate grčke delicije ili istražiti Dikteonsku pećinu, koju su stari smatrali Zeusovim rodnim krajem. Obitelji svih generacija podjednako su prožete veličinom i ljepotom Grčke i mitovima koje ona drži u svom srcu.

Izvor: Ciao Bambino (2020.) Home. Dostupno na: <https://ciaobambino.com/> (22.07.2020.)

## Prilog 4. Specijalizirana ponuda turoperatora Balkan Holiday London

HOLIDAY TYPES ▼ DESTINATIONS ▼ EXTRAS ▼

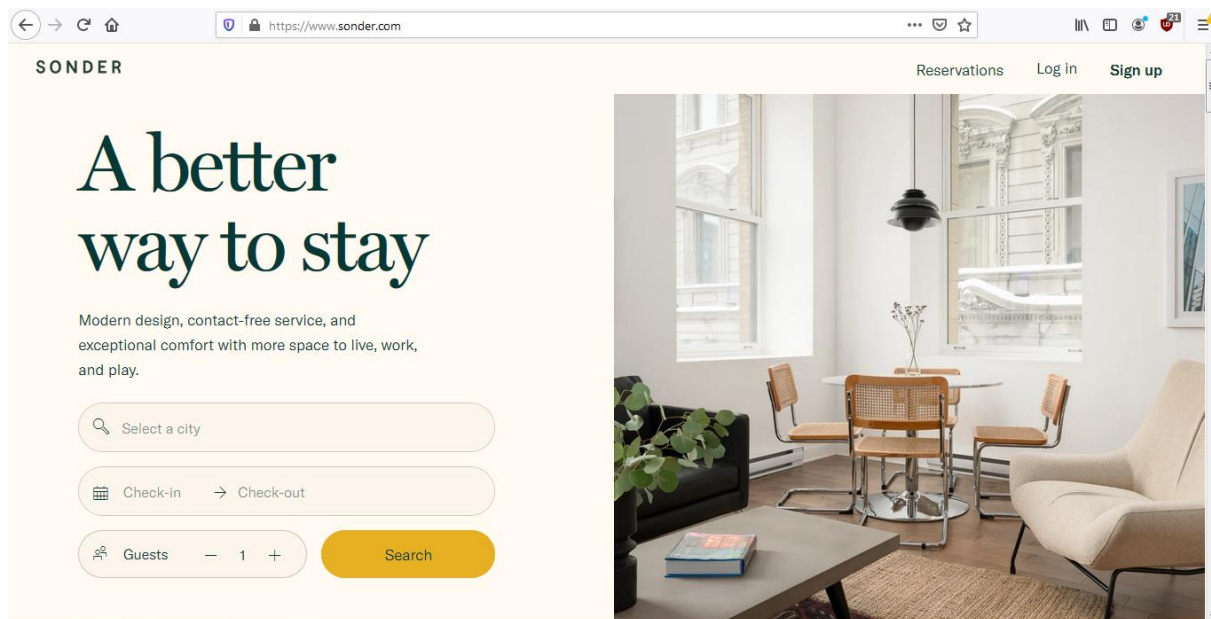
<p><b>SUMMER HOLIDAYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beach Holidays</li> <li>Lakes &amp; Mountains</li> <li>City Breaks</li> <li>Cruises</li> <li>Coach Tours</li> <li>Croatia Island Hopping</li> <li>Golfing Holidays</li> </ul> <p><b>WINTER HOLIDAYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ski &amp; Snowboard holidays</li> </ul>	<p><b>HOLIDAYS BY TYPE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spa &amp; Wellness</li> <li>All Inclusive</li> <li>Self-catering</li> <li>Budget Holidays</li> <li>Luxury Holidays</li> <li>Young &amp; Lively</li> <li>Time of Your Life</li> <li>Family Holidays</li> <li>Group Holidays</li> <li>Tailor-made Holidays</li> </ul>
---	---

<p><b>BULGARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bourgas Area</li> <li>Sunny Beach</li> <li>Nessebar</li> <li>Pomorie</li> <li>Sozopol</li> <li>Duni</li> <li>Obzor</li> <li>St. Vlas</li> <li>Bourgas</li> <li>Aheloy</li> <li>Elenite</li> <li>Varna Area</li> <li>Golden Sands</li> <li>St. Konstantin</li> <li>Cape Kaliakra (Golf)</li> <li>Albena</li> <li>Varna</li> <li>Bulgarian Mountains</li> <li>Bansko</li> <li>Borovets</li> <li>Pamporovo</li> </ul>	<p><b>CROATIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Istria / Kvarner</li> <li>Porec</li> <li>Pula</li> <li>Opatija</li> <li>Rovinj</li> <li>Lovran</li> <li>Vrsar</li> <li>Mali Losinj</li> <li>Central Dalmatia</li> <li>Makarska</li> <li>Hvar</li> <li>Trogir</li> <li>Tucepi</li> <li>Split</li> <li>Supetar</li> <li>Seget Donji</li> <li>Baska Voda</li> <li>Brela</li> <li>Bol</li> <li>Postira</li> <li>Stari Grad</li> <li>Kastel Luksic</li> <li>St. Filip i Jakov</li> <li>Biograd Na Moru</li> </ul>	<p><b>Dubrovnik Riviera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dubrovnik</li> <li>Cavtat</li> <li>Korcula</li> <li>Lopud</li> <li>Mlini</li> <li>Orebic</li> <li>Slano</li> <li>Mljet</li> <li>Lumbarda</li> <li>Sipan</li> <li>Srebreno</li> <li>Brna</li> </ul> <p><b>SLOVENIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Slovenia Beaches</li> <li>Portoroz</li> <li>Slovenia Mountains</li> <li>Lake Bled</li> <li>Kranjska Gora</li> <li>Lake Bohinj</li> </ul>	<p><b>MONTENEGRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Budva</li> <li>Becici</li> <li>Petrovac</li> <li>Sveti Stefan / Pržno</li> <li>Herceg Novi</li> <li>Tivat</li> </ul> <p><b>ROMANIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poiana Brasov</li> </ul> <p>All destinations</p>
--	---	--	--

Izvor: *Balkan Holidays London (2020.) About us. Dostupno na: [https://www.balkanholidays.co.uk/balkan\\_holidays\\_general/about-us.html](https://www.balkanholidays.co.uk/balkan_holidays_general/about-us.html) (22.07.2020.)*

## Prilog 5. Sonderova službena interaktivna stranica



Izvor: Sonder (2020.) Home. Dostupno na: <https://www.sonder.com/> (23.07.2020.)