

Turoperatorsko poslovanje - izazovi, prilagodbe i nove uloge

Bakač, Ana

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:137:011272>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković”

ANA BAKAČ

TUOPERATORSKO POSLOVANJE – IZAZOVI, PRILAGODBE I NOVE ULOGE

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković”

ANA BAKAČ

TUROPERATORSKO POSLOVANJE – IZAZOVI, PRILAGODBE I NOVE ULOGE

Završni rad

JMBAG: 0303066160

Studijski smjer: Poslovna ekonomija (Turizam)

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, rujan 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TUROPERATORI I TURISTIČKE AGENCIJE	3
2.1. Teorijski doprinosi.....	3
2.2. Nastanak i razvoj posredovanja	4
2.3. Vrste i funkcije turoperatora	6
3. NOVI TRENDVI U TURIZMU I IZAZOVI ZA TUROPERATORE	9
3.1. Rast međunarodnog turizma	9
3.2. Novi razvojni trendovi u turizmu	11
3.3. Prilagodba posrednika trendovima potražnje.....	14
3.4. Transformacije navika u putovanjima i utjecaj globalne nesigurnosti	17
4. PRILAGODBE I NOVE ULOGE TUROPERATORA	19
4.1. Turističke specijalizacije	19
4.2. Standardi kvalitete.....	22
4.3. Održive razvojne paradigme	24
4.4. Informiranje i savjetovanje	27
4.5. Inovacije u turističkom poslovanju	27
4.6. Postupanje u kriznim situacijama.....	29
5. STUDIJE SLUČAJA	31
5.1. Vodeći svjetski turoperatori.....	31
5.1.1. <i>Metropolitan Touring</i>	33
5.1.2. <i>Nirvana Travel & Tourism</i>	34
5.1.3. <i>Emirates Holidays</i>	36
5.2. Najveći turoperatori u Hrvatskoj	37
5.2.1. Turistička agencija “Uniline”	37
5.2.2. Turistička agencija “Atlas”	39
5.2.3. Agencija “Adriatica.Net”	41
5.3. Komparativna analiza odabranih nacionalnih praksi.....	42
5.4. Komparativna analiza odabranih međunarodnih praksi	44
5.5. Diskusija.....	46
6. POSLOVANJE TUROPERATORA U BUDUĆNOSTI	47
6.1. Perspektive razvoja i buduće uloge.....	48

6.2. Potrebe budućih istraživanja problematike.....	48
7. ZAKLJUČAK.....	50
Literatura.....	52
Popis tablica.....	56
Popis slika.....	56
Sažetak.....	57
<i>Abstract</i>	57

1. UVOD

Predmet istraživanja u ovom radu je turoperatorsko poslovanje praćeno kroz izazove, prilagodbe i nove uloge.

Cilj istraživanja je ispitati i sublimirano prikazati nove trendove u turizmu. Izdvojeni (posebni) ciljevi rada su:

- istražiti kako i u kojoj mjeri turoperatorsko poslovanje udovoljava izazovima globalnog turizma

- dovesti u uzročno-posljedičnu vezu turoperatorsko poslovanje u prošlosti i sadašnjosti.

Svrha istraživanja je utvrditi procese kroz koje turoperatori prolaze, te ukazati na prilagodbe poslovanja kroz inovativne turističke ponude.

Glavna hipoteza rada **H0** glasi: **“Turoperatori su radi opstanka na promjenjivom turističkom tržištu prisiljeni na nove posredničke uloge”**.

Glavna hipoteza zahtjeva izvođenje pomoćnih hipoteza:

H1: “Turoperatori suoćeni sa sve zahtjevnijim turistićkim tržištem u cilju opstanka moraju upravljati promjenama”.

H2: “Turoperatorsko poslovanje treba prihvatiti tržišne promjene kao izazove tako da se tržišno transformira kroz nove uloge”.

H3: “Turoperatori u fokus stavljaju turistićke specijalizacije, digitalnu tehnologiju, ukazuju na visoke standard kvalitete, te kroz inovacije u turistićkom poslovanju na održiv naćin informiraju i savjetuju kupce”.

Rad se sastoji od sedam cjelina. Nakon Uvoda u drugom dijelu rada, *Turoperatori i turistićke agencije* definira se tko su turoperatori, kako je nastalo i razvijalo se organizirano poslovanje, te njihove vrste i funkcije u turizmu.

U trećem segmentu istraživanja, *Novi trendovi u turizmu i izazovi za turooperatore* analizira se rast međunarodnog turizma, novi razvojni trendovi, te prilagodba posrednika trendovima potražnje, opisuje transformacije navika u putovanjima i utjecaj globalne nesigurnosti.

Četvrti dio, *Prilagodbe i nove uloge turoperatora*, ukazuju na nove turističke specijalizacije, standarde kvalitete, održivi razvoj, razine informiranja i savjetovanja, ukazuje na nužne inovacije u turističkom poslovanju i postupanja u kriznim situacijama.

Peti dio, *Studije slučaja*, opisuje najveće vodeće svjetske turooperatore i najveće turooperatore u Hrvatskoj, te je pritom izvršena komparativna analiza nacionalne i međunarodne turističke prakse.

Šesti dio, *Poslovanje turoperatora u budućnosti*, donosi perspektive razvoja i buduće posredničke uloge.

U zaključku se potvrđuju rezultati istraživanja i ukazuje na istraživačke doprinose.

2. TUOPERATORI I TURISTIČKE AGENCIJE

Turizam je danas jedna od najprofitabilnijih industrija u svijetu, a turistički posrednici su oni koji formiraju turistički proizvod. Oni planiraju, organiziraju, prodaju i realiziraju turistički proizvod odnosno putovanja. Turoperatori svoje proizvode prilagođavaju individualnim zahtjevima turista, te odmiču od standardiziranih aranžmana. Današnje tržište zahtijeva fleksibilnost, prilagodbu, jedinstven i poseban doživljaj, odgovorne i ozbiljne posrednike. U poglavlju 2. detaljnije se opisuje pojmovno značenje, te nastanak i razvoj posredovanja kroz povijest.

2.1. Teorijski doprinosi

U daljnjoj se razradi analiziraju teorijski doprinosi o turističkom posredovanju od strane domaćih ali i inozemnih autora.

Putnička ili turistička agencija je „ono privredno poduzeće koje usluge trećih poduzeća, koje su (usluge) potrebne za putovanje i boravak, posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove „vlastite usluge“ (Klatt i Fischer, 1961).

Razlike između turoperatora i turističkih agencija ogledaju se u sadržaju njihovog poslovanja i ulozi koje ta dva subjekta na tržištu. Zbog toga je nužno striktno razlikovati njihovo poslovanje (Čavlek, 1998). Ista autorica zajedno sa suradnicima 2010. godine turoperatore definira kao profitno orijentirane gospodarske subjekte, ali s izuzetno niskim profitnim stopama koji zbog toga neprestano teže inovacijama koje bi rezultirale višim profitnim stopama.

Turoperator je pojam za organizatora putovanja koji se bavi dominantno zakupom kapaciteta, posebice prijevoza i smještaja, i koji zbog velikog broja rezervacija (zakupa) postiže manju cijenu po jedinici, a što mu omogućuje postizanje konkurentne cijene za cijeli aranžman (Vukonić, 1994). Isti autor 2003. godine turističku agenciju opisuje kao gospodarstveni organizam (organizaciju) čija se osnovna djelatnost sastoji od

organiziranja i prodaje putovanja i boravka, te pružanja drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa.

Sposobnost inoviranja i kreiranja novih proizvoda, uvažavanje individualnih želja turista, kreiranje fleksibilnijih paket aranžmana, te inoviranje marketinških strategija održalo je turoperatore u centru međunarodne potražnje.

Inozemni autori koji se ističu u pogledu teorijskih doprinosa na ovom području su Pantelescu, et. al (2019) koji se posebice istraživački odnosi na uloge turoperatora u održivom turizmu, Chilembwe et al. (2018) s aspekta marketinga i promocije destinacije, te s aspekta koristi za klijenta Djordjevic, Hristov (2016), Aslan et al. (2015) i brojni drugi.

Iz ovih se istraživačkih doprinosa uočava intencija unaprjeđenja razvojnih procesa u skladu sa promjenama trendova u turizmu.

2.2. Nastanak i razvoj posredovanja

Posredovanje u turizmu svoje korijene vuče iz posredovanja u trgovini, potrebe za organizacijom putovanja javljaju se u samim počecima korištenja prijevoznih sredstava (industrijska revolucija). Početak poslovanja turističkih agencija pokrenuo je Thomas Cook, prvo organizirano turističko putovanje dogodilo se 5. srpnja 1841. godine bio je to izlet vlakom u Engleskoj od Leicestera do Leughborougha za 570 sudionika kongresa Antialkoholičarskog društva koji su taj izlet platili jedan šiling, u cijenu su bile uključene usluge prijevoza, usluge posluživanja čaja u tijeku vožnje, te obrok u Leughboroughu. (Weber, Mikačić; 2004). Putovanje je povezivalo više pojedinačnih usluga koje su putnici platili po jedinstvenoj (paušalnoj) cijeni iz koje nisu mogli razaznati kolika je cijena od svake usluge zasebno. Tada nastaje putnički ček, turistička uputnica (vaučer), paušalno putovanje (po unaprijed utvrđenim cijenama), kasnije čarter (angažiranje kapaciteta za potrebe putovanja). Tijekom 1860-ih godina Cook organizira i brojna druga putovanja i postaje globalno poznat agent. Intenzivnije razvijanje posredništva vezuje se za drugu polovicu 19. stoljeća usporedo sa razvojem turizma. U prvoj polovici 20. stoljeća zbog ekonomskog razvoja američkog i europskog kontinenta dolazi do razvoja inozemnog turizma. Nešto kasnije u Europi zbog ratova, a ranije u Americi zbog preokooceanskih

putovanja zbog migracija stanovništva pa time i potrebe za uslugama posrednika. Faze razvoja turizma pomoću kojim možemo pratiti razvoj posredništva su: (UNWTO, Towner, 1985, Zuelow; 2015.):

- rano doba – prve civilizacije, Grčka, Rim, Azija (preteče razvoja turizma)
- srednje doba – od V. do XIV. stoljeća, hodočašća, istraživačka putovanja (pretežito vjerska putovanja) • doba renesanse – od XIV. do XVII. stoljeća, edukativna putovanja, Grand Tour (edukacija vezana za kulturu; umjetnost)
- industrijska revolucija – od 1750. – 1850., razvitak gradova, parni stroj (osviještenost o mogućnostima putovanja)
- moderni turizam – danas (razvoj prometa, potrošnje, masovni turizam, razvoj posebnih oblika turizma)

Dakle, povijesno gledano prvi začeci turizma odnosno organiziranog putovanja i posredovanja razvijali su se od sredine 16., te intenzivnije do sredine 19. stoljeća. Razvojem prometnica i društvenim napretkom nastali su uredi koji su pružali usluge organiziranja i posredovanja. Broj takvih ureda se znatno povećava u 18. stoljeću, te dobivaju naziv "entrepreneurs" (franc. poduzetnik). Nadalje, razvoj prometa, ugostiteljstva, hotelijerstva, a najviše tehnologije omogućio je s vremenom lakše i sigurnije putovanje.

Slika 1. Povijesno zaslužne ličnosti za razvoj turističkog posredovanja

Galigani (1814.) - savjeti i prošireni asortiman ponude, putničke publikacije; časopis „Galignanis Masenger”.

Renaudot (1630.) – ured za informacije i posredovanje “Zlatni pijetao”, iznajmljivanje prijevoza (pomoću životinja), rezervacije smještaja tijekom putovanja.

Smart (1822.) – osnivač agencije za putovanja parobrodom.

Cox & Kings (1783.) – američko agencijsko poslovanje, povezivanje sa bankovnim operacijama, pojava provizije, vezanje uz rizik, razlika pojmova organizator vs posrednika.

Thomas Cook (1841.) – agencija koja je povezala dionike, kreiranje vlastitih ponuda i proizvoda, pojava posrednika na malo, razvoj putničke dokumentacije, globalna disperzija putovanja (Francuska, Engleska, Italija, Njemačka, Egipat).

Izvor: izrada autorice prema Čavlek, 1998., Weber, Mikačić; 2004. i <https://www.telegraph.co.uk/travel/comment/brief-history-worlds-oldest-tour-operator-cox-kings>

Svako od navedenih poduzetnika je u svom dobu i svojoj destinaciji upravljao promjenama na sebi svojstven način. Ono što im je zajedničko je da su bili inovatori svog doba. U sljedećem potpoglavlju se navode i objašnjaju vrste i funkcije turoperatora.

2.3. Vrste i funkcije turoperatora

Turooperatori se međusobno razlikuju najčešće se govori o velikim, srednjim i malim, te turooperatorima specijalistima. Može se navesti nekoliko glavnih kriterija podjele.

Turooperatore dijelimo prema dva tržišna kriterija (Čavlek;1998):

Prema ciljnom tržištu:

1. turooperatori orijentirani na domaće tržište,
2. turooperatori orijentirani na strano tržište, te
3. "incoming" - domicilni turooperatori s paket - aranžmanima za inozemnu klijentelu.

Prema obuhvatu tržišta potražnje:

1. univerzalni turooperatori (generalisti), i
2. turooperatori specijalisti.

Britansko tržište slovi kao visoko razvijeno turooperatorsko tržište Europe. Holloway (1993)¹ vrši grubu klasifikaciju britanskih turoperatora u tri skupine:

- Turooperatori za masovno tržište,
- Turooperatori specijalisti,
- Turooperatori za daleka putovanja.

¹ Izvor: J. Christopher Holloway, Grossbritannien: Das Mutterland der Pauschalreise u knjizi J.W. Mundta, **Reiseveranstaltung**, 1993.

Temeljem istog možemo zaključiti da će i dalje ostati popularna “*All inclusive*” putovanja uz koja se paralelno razvijaju tržišne specijalizacije i putovanja u egzotične krajeve.

Slikom 2. Prikazane su funkcije turističkog posredovanja sa pripadajućim obilježjima. S obzirom na protek vremena od izvora koji se navode kao meritorni u nastavku se opisuju promjene koje su u međuvremenu nastupile. Zaključci su posljedica istraživanja literature za potrebe ovog rada ali i vlastitog iskustva.

Prva funkcija turoperatorskog poslovanja bavi se formiranjem jedinstvenog turističkog paket aranžmana koji se sastoji od prijevoza, smještaja i ostalih turističkih usluga (transfer, najam vozila, dodatni izleti). Paket aranžman i dalje sadrži organizacijske, ekonomske, pravne i socijalne elemente. Naglasak se posebno daje socijalnim elementima zbog osjetljivosti destinacija i promjene zahtjeva tržišta.

Slika 2. Funkcije turističkog posredovanja i pripadajuća obilježja

1. Formiranje paketa ponude (prijevoz, smještaj i ostale usluge)
2. Promocija paketa ponude (poticanje na kupnju)
3. Prodaja aranžmana (putem agencija i ostalih posrednika)
4. Zaštita potrošača (uplaćenog novca, za neispunjene usluge i dr.)
5. Koordinacija interesa (regulator odnosa s ciljem zadovoljstva i ispunjenja doživljaja).

Izvor: izrada autorice prema Čavlek (1998.), Schmooll (1977.).

Promocija paket – aranžmana na tržištu je u fokusu turoperatorskog poslovanja zbog pojave širokog (globalnog) informiranja i pojave digitalnog marketinga kojim konkurentski tržišni igrači (npr. online agenti) utječu na potencijalnog klijenta. Također i u sredstvima prijevoza (npr. putem ekrana i štiva koji zabavljaju putnike u zrakoplovima).

Treća funkcija bavi se prodajom paket aranžmana na tržištu. Turoperatori svoje ponude distribuiraju i dalje preko agencija (kao svojih produženih karika ponude u lancu distribucije) ali sve češće na druge načine (npr. udruživanjem sa većim sustavima, putem šopin centara gdje je velika frekvencija ljudi, na prodajnim mjestima prijevoznčkih tvrtki).

Četvrta funkcija odnosi se na zaštitu turističkih potrošača i izraženija je više nego ikada prije. Naime, zbog globalne nesigurnosti (terorizam, globalna pandemija) koju je često gotovo pa nemogu predvidjeti potrebno je reagirati brzo i pouzdano u različitim okolnostima važnim za klijenta (od zaštite uplaćenog novca do naknade za uskraćeno zadovoljstvo). Npr. treba se ovdje prisjetiti nedavnog bankrota globalnog turoperatora Thomas Cook-a.²

Peta funkcija govori o ulozi koordinatora i realizatora, interesa ponuđača i korisnika turističkog proizvoda. U interesu pridobivanja što većeg broja poslovnih partnera, kako na strani ponude, tako i na strani potražnje, turooperatori su postepeno prerasli u zastupnike njihovih želja i interesa, a takvi odnosi "stvorili su od agencije tržišnog regulatora interesa i potreba sudionika turističke ponude, s jedne strane, i sudionika turističke potražnje, s druge strane".³

Kako se prema odredbama Smjernica o putovanju u paket - aranžmanima turooperatori smatraju odgovornima i za fizičke ozljede svojih klijenata, sasvim je logično da poduzimaju određene mjere vezane uz sigurnost svojih klijenata na putovanju i odmoru.⁴

Svaka funkcija koja se navela ima jedinstvenu ulogu u cjelokupnom turooperatorskom poslovanju. Ako samo jedna od njih ne obavlja svoju funkciju pravilno cijelo poslovanje je ugroženo.

U poglavlju 3. detaljnije se opisuju novi trendovi u turizmu i izazovi za turooperatore. Prvo se isti navode u kontekstu globalnih trendova. Potom se isti stavljaju u kontekst turoperatora.

² <https://www.businessinsider.com/thomas-cook-news-bankruptcy-travel-origins-company-history-2019-9>

³ Vukonić B., op.cit., str .21

⁴ Izvor: Youell R., *Leisure and Tourism*, Pitman Publishing, London, 1994.

3. NOVI TRENDOWI U TURIZMU I IZAZOVI ZA TUROPERATORE

Pojavom nove suvremene tehnologije dolazi i do novih trendova koje uvelike utječu na turooperatore i njihovo poslovanje.

Turooperatori moraju stalno pratiti trendove i biti u skladu s njima jer su putnici sve zahtjevniji što predstavlja izazov za turooperatore.

U nastavku su opisani rast međunarodnog turizma i novi razvojni trendovi, pobliže se objašnjava prilagodba posrednika trendovima potražnje, te su opisane transformacije navika u putovanjima i utjecaj globalne nesigurnosti, ukazuje se do kakvih je promjena došlo.

3.1. Rast međunarodnog turizma

Međunarodni turizam prolazi kroz značajne promjene. Ponuda se proširuje, a potražnja je sve više informirana i zahtjevnija je, zahtjeva individualizirani pristup turističkim putovanjima (Gržinić J., Bevanda V.; Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora, 2014). Do sad su glavni pokretači porasta bili snažna gospodarstva, jeftiniji letovi, bolje zračne poveznice i jednostavni vizni procesi.

Svjetska turistička organizacija objavila je tri moguća scenarija koji se tiču međunarodnog turizma u 2020. godini. Svaki od njih ovisi o brzini obuzdavanja COVID-a 19, trajanju ograničenja putovanja i zatvaranju granica.

Međunarodni scenariji za turizam 2020:⁵

1. scenarij (pad od 58%) zasnovan je na postupnom otvaranju međunarodnih granica i ublažavanju ograničenja putovanja početkom srpnja
2. scenarij (pad od 70%) zasnovan je na postupnom otvaranju međunarodnih granica i ublažavanju ograničenja putovanja početkom rujna

⁵ Izvor: UNWTO - GLOBAL TOURISM DASHBOARD, *International tourist arrivals in 2020: three scenarios*, str.9., <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> 28.07.2020.

3. scenarij (pad od 78%) zasnovan je na postupnom otvaranju međunarodnih granica i ublažavanju ograničenja putovanja tek početkom prosinca

Kod prikazanih scenarija jasno je vidljivo da je pad međunarodnog turizma neizbježan. Dakle, 1. scenarij je najblaži i iznosi pad od 58% dok je 3. scenarij najgori sa 78% koji označava početak međunarodnih kretanja i otvaranja međunarodnih granica tek početkom prosinca.

Tablica 1. prikazuje broj dolazaka i noćenja turista za period od 19 godina. Rast stranih i domaćih turista vidljiv je tijekom svakih 5 godina. Turistički dolasci stranih turista od 2000. do 2019. uvećali su se za 12.015, a domaćih turista za 931, ukupno gledano to je 12.946. Turistička noćenja stranih turista od 2000. do 2019. uvećali su se za 50.841, a domaćih turista za 1.996, ukupno gledano to je 52.837. Republika Hrvatska trebala bi poticati domaći turizam iako je danas naglasak na emitivnim tržištima.

Tablica 1. Dolasci turista od 2000. do 2019. godine (u 000) u Republiku Hrvatsku

Turistički dolasci			
Godina	Ukupno	Strani	Domaći
2000.	6.620	5.338	1.282
2005.	9.222	7.743	1.480
2010.	10.450	8.967	1.438
2015.	14.175	12.553	1.623
2019.	19.556	17.353	2.213
Turistička noćenja			
2000.	38.406	33.307	5.099
2005.	50.282	44.911	5.371
2010.	56.217	50.849	5.369
2015.	71.437	65.732	5.705
2019.	91.243	84.148	7.095

Izvor: izrada autora prema Državnom zavodu za statistiku, Turizam – pregled od 1954.

<https://www.dzs.hr/>

3.2. Novi razvojni trendovi u turizmu

Turizam se suočava s novom generacijom turista koja zahtjeva drugačiji pristup. Turističke agencije i turoperatori će se morati prilagoditi i odgovoriti tim izazovima ako žele opstati u ovom stoljeću. Proces mora ubrzano napredovati jer je postalo jasno da ne može dalje posloovati kao nekoć.

Turizam kao brzorastuća ekonomska i društvena djelatnost primjenjuje nove tehnologije i pomoću njih prati razvoj trendova koji se mijenja iz dana u dan. Novi potrošački trendovi, imigracije, globalizacija, zabrinutost zbog zdravstvene sigurnosti novonastale situacije COVID – 19 uvelike utječu na trendove. Sve će se morati promijeniti: od putovanja, aranžmana do boravka u hotelima.

U daljnjem tekstu ukazuje se na nove razvojne trendove u putovanjima:

- Dominacija selektivnih oblika turizma:⁶
 - a) **Odgovorni turizam** ⁷(govori o “stvaranju boljeg mjesta za život ljudi i boljim mjestima za posjetitelje.” Odgovorni turizam zahtijeva da turoperatori, hotelijeri, vlade, lokalno stanovništvo i turisti preuzmu odgovornost, poduzmu mjere kako bi turizam bio održivi); b) **Zdravstveni turizam** (briga o zdravlju, klijenti potiču potražnju za raznim medicinskim masažama, spa, wellness programi, tečaj yoge postaje sve popularniji); c) **Putovanje s obitelji** (roditelji s djecom, samohrani roditelji s djecom, djedovi i bake s unucima). d) **Nostalgična putovanja** (vraćanje u destinacije posjećene u djetinjstvu, osobito popularno među milenijalcima⁸)
- **Popularnost gastronomskih putovanja:**⁹ važna je suradnja s lokalnim restoranima i ostalim ugostiteljskim objektima. Milenijska generacija želi se stopiti s lokalnom kulturom i isprobavanjem okusa lokalne kuhinje. Većina je gostiju zainteresirana za kušanje i pripremanje jela domaćim ekološki uzgojenim namirnicama. Moderni turist želi zdravu hranu te je za nju spreman više platiti.

⁶ Tomljenović, *Trendovi u turizmu u svijetu globalnih društvenih kretanja*, online prezentacija- projekt TRANS TOURISM, 2018.

⁷ <https://responsibletourismpartnership.org/what-is-responsible-tourism>

⁸ Generacija Y ili milenijalci: rođeni od 1980. do 1995. godine

⁹ Drpić K., Vukman M., *Gastronomija kao važan dio turističke ponude hrvatskoj*, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Visoka škola za sportski menadžment Aspira, 2014.

Veganstvo je sve popularnije, gosti zahtijevaju drugačije jelovnike i načine pripreme hrane. Sve više restorana nudi posebne dijetne jelovnike i kulinarske radionice za vegane koje će sve više dolaziti do izražaja sljedećih nekoliko godina.

- **Društveno odgovorni turizam:** mnogi turisti istražuju hoće li njihovo putovanje biti ekološki prihvatljivo, taj trend provodi mlađa generacija, ali zasigurno će oblikovati budućnost turizma. „Zeleni“ hoteli jako su popularni, reciklaža otpada u samom smještaju, materijal od kojeg je smještajni objekt sagrađen igraju veliku ulogu u odabiru same destinacije. Prema podacima Bookings.com, 73% turista namjerava barem jednom tijekom godine odabrati ekološki prihvatljiv smještaj, a 70% ih kaže da je veća vjerojatnost da će rezervirati mjesto za koje imaju dokaz da je ekološki osviješteno i da vodi brigu o okolišu.¹⁰ Razne prirodne katastrofe potiču potencijalne turiste na razmišljanje kako da se i oni brinu o okolišu.
- **Pustolovni turizam:** sve više turista želi provesti aktivan odmor koji je orijentiran na nove doživljaje i iskustva. Današnji turist želi aktivno sudjelovati u lokalnim događajima, veliki gradovi više nisu u fokusu, trend postaje posjećivanje manjih gradova i sredina, cijene su pristupačnije, te nema gužvi ostalo je puno toga neotkriveno, a to se danas traži, povezanost s prirodom, istraživanje parkova prirode i nacionalnih parkova.¹¹
- **Kombiniranje poslovnih obveza sa slobodnim vremenom:** odnosno turističko putovanje s poslovnim putovanjem je sve popularniji trend koji stvaraju radnici kojima radno mjesto nije statično. Poslovno putovanje završavaju kao turisti iz zabave kako bi maksimalno iskoristili lokaciju u kojoj se nalaze. Radi se o značajnoj promjeni životnog stila gdje uvođenje nove tehnologije poput 5G mreže, video konferencija, brzog prijenosa informacija, lake dostupnosti traženih sadržaja, brzoj mobilnosti omogućuju novoj radnoj snazi da radi gdje god želi u svijetu, a da pri tome uživa te iskoristi lokaciju i vrijeme maksimalno.¹²
- **Putovanja izvan glavne turističke sezone:** sve više gostiju se odlučuje putovati u predsezoni ili postsezoni. Turistička destinacija može se doživjeti u potpuno

¹⁰ Turistički news portal (<https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljeću/>)

¹¹ <https://www.adventuretravelnews.com/adventure-travel-predictions-for-2019-and-why-professionals-should-care>

¹² UHPA, <http://www.uhpa.hr/clanak/trendovi-u-turizmu-u-2020--34939>

drugačijem smislu, uz to glavni pokretač za ovaj trend su velike financijske uštede i smanjene gužve, lakša pristupačnost kulturnim znamenitostima i smještajnim i ugostiteljskim objektima.¹³

- **Plaćanje gotovinom je prošlost:** današnja situacija s plaćanjem usluga, robe, smještaja, te bilo kakvih ostalih kupovina naglo se promijenila. Ne tako davno putovali smo s puno gotovine, putnim čekovima ili brinuli zbog tečajne razlike. Danas je dostupan cijeli niz bezgotovinskih rješenja koja se sad sve više preporučuju zbog novonastale situacije s COVID-om 19. Današnje moderne aplikacije omogućuju promjenu valuta unutar same aplikacije i korištenje virtualnih kartica za rezerviranje usluga. Mnogi hoteli, restorani i druge usluge omogućuju plaćanje jednostavnim dodiranjem kartice ili telefona.¹⁴
- **Solo putovanja:** Putovanja su se nekad koristila da bi vrijeme proveli s obitelji ili s društvom, danas postoji još dosta takvih slučajeva, ali sve više ljudi bira solo putovanje odnosno samostalno odlazi u željenu turističku destinaciju i uživa bez ometanja prijatelja i obitelji. Postoje i mladi solo putnici koji traže društvene aktivnosti ili partnera, a stariji ljudi, udovci/udovice koriste luksuzna krstarenja ili dugotrajan boravak u luksuznom hotelu radi dobivanja skrbi za starije osobe. Neke od prednosti solo putovanja mogu biti: mnogobrojna nova poznanstva, zona komfora, oslobađajuće djelovanje, svladavanje novih prepreka.¹⁵
- **Online rezervacije i digitalizacija putovanja:** Napretkom novih tehnologija većina rezervacija se ostvaruje kroz pametnu *online* distribuciju. *Online* distribucijom smještajnih kapaciteta moguće je upravljati na dva načina: preko web stranice ili *online* distribucijskih kanala.¹⁶ Većina turista danas se koristi online rezervacijom jer je laka za korištenje, dostupna od 0-24h, te ne oduzima puno vremena. Digitalizacija putovanja je neizbježna, upotreba inovacija i digitalni napredak pruža turizmu mogućnosti za poboljšanje, zajedničko djelovanje lokalne zajednice i učinkovito upravljanje resursima.¹⁷ Među najvažnijim strategijama e-poslovanja

¹³ Šuran F., Slobodno vrijeme, putovanje i turizam, Happy, 2016.

¹⁴ <https://www.nytimes.com/2019/10/22/travel/europe-vacation-credit-cards.html?searchResultPosition=18>

¹⁵ <https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljeću/>

¹⁶ <https://megabooker.hr/digitalni-marketing-u-turizmu/>

¹⁷ <https://poduzetnistvo.org/news/uloga-interneta-u-prodaji-i-marketingu-turistickih-usluga>

ističu se: razvoj globalnih distribucijskih sustava (GDS), razvoj e-trgovine u turizmu, razvoj CRM¹⁸ sustava¹⁹, razvoj e-marketinga te razvoj e-turizma.

U sljedećem potpoglavlju se jasnije povezuju i ističu izazovi za turooperatore temeljeno na opisanim trendovima.

3.3. Prilagodba posrednika trendovima potražnje

Turističke agencije i turooperatori će se morati prilagoditi i odgovoriti izazovima ako žele opstati. Proces mora ubrzano napredovati jer je postalo jasno da ne može dalje poslovati kao nekoć. Poslovanje agencija mijenja se iz godine u godinu, globalizacija i velike tehnološke promjene stvaraju nove jake konkurente koji izazivaju stvaranje novih operativnih, ugovornih i poslovnih zahtjeva. Pojava novih e – posrednika kao što su Lastminut.com, Crno Jaje, Sabre, Booking.com, Expedia, postale su glavno digitalno tržište za turističke agencije i turooperatore takva tržišta trebaju dobru strategiju. Također interesi turističke potražnje gostiju se okreću prema novim oblicima odmora.

U daljnjem su tekstu istaknuti izazovi za turooperatore temeljeno na prethodno opisanim trendovima.

Kod gastronomskih putovanja izazov se pojavljuje kod same izrade turističkog paket aranžmana. Nema dovoljno razvijene povezanosti između turooperatora i lokalnih ugostiteljskih objekata, OPG-a, ekološkim uzgajivačima voća i povrća, te seoskih domaćinstva koje nude pripremu lokalnih jela samo s domaćim proizvodima.

Društveno odgovorni turizam sve se više proširuje, turooperatori su prisiljeni poslovati na društveno održivi način, potiču poslovne partnere na odgovorno poslovanje, korištenje informacijske tehnologije kako bi se smanjila količina proizvodnje papira, te time zaštićuju okoliš i prirodne resurse. Izazov turooperatora je pronaći odgovarajuće poslovne partnere, poduprijeti lokalno gospodarstvo, uskladiti odgovorno poslovanje kod svih sudionika.

¹⁸ CRM: kratica za upravljanje odnosima s kupcima

¹⁹ <https://www.vtiger.com/hr/what-is-crm/>

Sve više turista želi *pustolovni turizam*, više nisu u fokusu sunce, more i odmor. Turoperatori su suočeni s novom potražnjom na turističkom tržištu u kojoj prevladava aktivan odmor, istraživanje novih područja, odmak od velikih urbaniziranih gradova na manja sela ili gradove.

*Kombiniranje poslovnih obveza sa slobodnim vremenom*²⁰ sve je prisutnije na tržištu, ovi putnici će sigurno produžiti svoje putovanje ako su odsjeli u novom odredištu. Turoperatori se moraju povezati s distribucijskim partnerima koji obično rade s poslovnim partnerima, stvoriti ciljanu promociju za ovakav oblik putovanja i kreirati jedinstvenu cijenu.

Zbog ubrzanog načina života putnici se odlučuju za mirnije *putovanje izvan glavne turističke sezone*, izazov za turoperatore je zatvaranje restorana, premala ponuda sadržaja.

Moderan turist danas za plaćanje usluga koristi mobilni uređaj na kojem se nalaze sve kartice koje jednostavno skenira kod kupnje, razne bankovne aplikacije ili kreditne kartice. Turoperatori moraju pratiti razvoj novih aplikacija i ažurirati svoje sustave plaćanja.

Samostalna putovanja su novost na turističkom tržištu. Takva putovanja za turoperatore predstavljaju velik izazov, treba osmisliti jednu potpuno novu turističku ponudu.

Turisti danas rezervaciju putovanja, smještaja i ostalih usluga naprave u nekoliko koraka putem *prijenosnog računala ili mobitela*. Sve što ih zanima o putovanju na koje se spremaju mogu naći na internetu i više im turoperatori nisu toliko značajni koliko prije, turoperatori moraju pronaći novi način kako da se približe klijentima. Turizam u čitavome svijetu trenutno proživljava revoluciju u globalnom kontekstu, koriste se nove tehnologije, mijenjaju se navike turista tj. potrošača. Nove tehnologije promijenile su turizam u posljednja dva desetljeća te će se isto razvijati i u budućem razdoblju. Misli se na (Gržinić, 2019):

- Mobilne i internet aplikacije (npr. razgledavanje grada pomoću preuzete digitalne platforme, IoT aplikacija kod gubitka prtljage s ciljem izbjegavanja „umanjenog doživljaja“ putovanja)

²⁰ <https://www.littlehotelier.com/r/trends/bleisure-travel-trend-attracting-bleisure-guests-bb/>

- Pametne kartice (regulacija temperature, programa u sobi, naručivanje hrane, spoznaja o atrakcijama)
- Geek chic usluge (partnerstva hotelijera i turoperatora)
- Vizualni i digitalni marketing (tekstualne poruke će se smanjivati a povećat će se slikovna vizualizacija ponude)
- Premium ponude (elitni turistički proizvodi) će se ponajviše vezati uz “high-tech”²¹ aranžmane
- Umjetna inteligencija (automatizacija poslovanja najčešće kod zračnih luka i prijevoza, robotizacija čimbenika asistencije i sigurnosti kod putovanja)
- Klijent je sve više angažiran (aktivni participijent društvenih mreža Facebook i/ili Twitter)
- Tehnologija „glasom“ (aktivne pretrage npr. Google assistant)
- Proširena i virtualna stvarnost (npr. razgledavanje postava muzeja iz udobnosti fotelje)
- „Nosive“ aplikacije (npr. narukvice kao oblik upravljanja posjetima)
- Peer-to-peer (P2P) i podržavajući forumi (mrežno povezivanje turističkih polova, npr. Airbnb.com, TripAdvisor)
- Set-jetting (obilazak mjesta snimanja brojnih poznatih filmova) (The Game of Thrones, Harry Potter, Escape room Dubrovnik)

Zaključak vezano za trendove je da su danas putovanja puno lakša zbog tehnološkog napretka, jeftinijim uslugama prijevoza, doslovno dostupnosti bilo koje lokacije u svijetu, putnik više nije statičan i želi iskusiti novi doživljaj kojega agent može oblikovati na klijentu zanimljiv način.

²¹ eng High-tech: visoka tehnologija

3.4. Transformacije navika u putovanjima i utjecaj globalne nesigurnosti

Od početka samih putovanja do danas došlo je do mnogih promjena. I dalje kod putnika postoji određena želja da se odmori i da vidi nešto novo još uvijek mu je potreban smještaj, hrana i prijevoz, ali postoji drugačiji koncept planiranja, organiziranja, rezervacije i putovanja.

Planiranje putovanja se prije dvadesetak godina radilo tako da se otišlo u knjižnicu, u turističku agenciju, putem turističkih časopisa, pomoću turističkih sajмова, a danas sve što je potrebno je internet. Jednim klikom saznaje se sve o nekoj turističkoj destinaciji, njezina udaljenost, atrakcije koje se tamo nude, kultura naroda, ponuda smještaja, možemo vidjeti kako se kreću cijene, a danas više nije ni potrebno pratiti tečajne valute. Možemo plaćati karticom ili mobilnim uređajem, te na kraju putovanje možemo rezervirati i platiti online. Telefonske govornice i razglednice nekad su bili glavni načini komuniciranja, te je uspostava veze s drugom stranom bila prilično teška dok danas imamo razne aplikacije koje nam sve olakšavaju, danas je normalno svakodnevno koristiti pozive, poruke, videopoziv putem Skype-a, Facebook-a, Instagrama, Vibera, WhatsAppa, Snapchat-a. Nekad se kontakt između obitelji i prijatelja mogao održavati jedino putem telefonskih razgovora.

Sigurnost nekad nije bila upitna, kontrole na aerodromu su bile kratke, tijekom leta je bio dozvoljen alkohol u neograničenim količinama i pušenje, danas smo svi upoznati s dugim i striktnim procedurama na aerodromu, a pušenje je strogo zabranjeno. Danas su niskobudžetne aviokompanije promijenile način putovanja, učinivši letove jeftinim i dostupnim većem broju putnika. Danas čak možemo putovati u svemir, kompanija Virgin prodaje mjesta u Svemirskom avionu Virgin Galactic ²²za letove u svemir. ²³

Međunarodni turizam bio je u stalnom rastu sve do ove godine kad je pandemija COVID-a 19 prvi put u povijesti zaustavila blizu 90% svjetske populacije zatvaranjem svojih granica i ograničavanjem putovanja.²⁴

²² <https://www.virgingalactic.com/>

²³ <https://www.jutarnji.hr/life/putovanja/pogledajte-kako-izgleda-unutrasnjost-aviona-koji-ce-turiste-voditi-u-svemir-15010864>

²⁴ <https://mint.gov.hr/vijesti/unwto-prvi-put-u-povijesti-sve-zemlje-uvele-ogranicenja-putovanja/21143>

Povratak kući poslije putovanja nekad je označavalo okupljanje obitelji, razvijanje fotografija koje su nastale tijekom putovanja, prepričavanje priča, a danas svi oni koje zanima vaše putovanje mogu ga pratiti, komentirati, gledati slike, dijeliti s ostalima u realnom vremenu preko društvenih mreža. Stoga je jasnije zašto je uloga turističkih posrednika izmjenjena promatrano od nekad (Thomas Cook) do danas (Adriatica.net) o čemu će biti više riječi kroz poglavlje 5.

Naredno poglavlje ukazuje na prilagodbe i nove uloge turoperatora na tržištu. Naglasak je na turističkim specijalizacijama (inovacijama), standardima kvalitete, održivim razvojnim paradigmama, odnosima sa javnošću i postupanju u kriznim situacijama.

4. PRILAGODBE I NOVE ULOGE TUROPERATORA

Tržište postaje nemilosrdno, prilagodbe i nove uloge turoperatora nužne su, posebice zbog dinamike turističkog tržišta.

U sljedećim potpoglavljima opisano je kako se današnji turooperatori prilagođavaju potrebama tržišta putem turističke specijalizacije, povećanjem standarda kvalitete, te održivom razvojnom paradigmatom. Koriste nove načine informiranja i savjetovanja koje su rezultat inovacija u turističkom poslovanju. Tradicionalno industrijsko društvo mijenja se u informacijsko – komunikacijsko. Uspjeh se zasniva na prilagođavanju novim organizacijskim oblicima i strategijama poslovanja, u protivnome riskiraju opstanak na tržištu. (Gržinić J., Bevanda V., Razvoj inovacija proizvoda u funkciji prilagodbe i rasta konkurentnosti, 2014). Na kraju poglavlja opisano je postupanje u kriznim situacijama koje se navodi zbog globalne pandemije COVID-a 19.

4.1. Turističke specijalizacije

Turizam „novog doba“, koji je u potpunoj suprotnosti s masovnim turizmom, sastoji se od brojnih oblika i tema koje se svakodnevno pojavljuju pa je njihov izvor nepresušan kao i ljudska mašta. Uključujući sve, od doktora do običnog farmera, turizam širi horizonte i pomiče granice izvan pravila i dosad poznatih ograničenja (Jovanović; 2013). Kao što je već naglašeno, turooperatori su suočeni s velikim zahtjevima tržišta, te su prisiljeni na različite aktivnosti. Turooperatori specijalisti su turooperatori koji su orijentirani na uži segment tržišta potražnje koji je homogen s obzirom na poseban interes klijentele za koju turooperator specijalist kreira svoje turističke paket - aranžmane. Zbog velike potražnje na tržištu specijalisti nude sve raznovrsniju ponudu. Klijentu je dostupna kvalitetna usluga koja odgovara njegovim afinitetima. Turooperatori specijalisti se međusobno mogu grupirati prema trima osnovnim kriterijima (Čavlek, 1998):

1. prema sadržaju proizvoda (specijalisti za ponudu aktivnosti na odmoru),
2. primjenjujući geografski kriterij (specijalisti za određenu turističku destinaciju),
3. prema socio-demografskom kriteriju (specijalisti za određene dobne skupine).

Pregledom teorijskih spoznaja (pogl. 2.) o nastanku, razvoju i funkcijama se dokazalo da su osnove poslovanja turoperatora do danas ostale iste. Međutim, u međuvremenu se turooperatorsko poslovanje prilagodilo utjecajima okruženja i ne može si dozvoliti zastoje.

Neki od najpoznatijih današnjih turoperatora specijalista:

1. Prema sadržaju proizvoda:

- *G Adventures* (specijalist za pustolovna putovanja)
- *Seetours* (specijalist za krstarenja)
- *Club Mediteranee* (specijalist za aktivni odmor u „klubovima odmora“ za roditelje s djecom, samce, parove)

2. Primjenjujući geografski kriterij:

- *Aardvark Safari* (specijalist za Afriku)
- *Ögertours* (specijalist za Tursku)
- *The Russia Experience* (specijalist za Rusiju i transsibirsko područje)

3. Prema socio- demografskom kriteriju:

- *The Club* (specijalist za mlade između 18-30 godina)
- *Saga Holidays* (odmor za starije od 55 godina)
- *Adventure Women* (specijalist za žene)

U nastavku su detaljnije opisani gore navedeni posrednici radi jasnijeg određenja komparativne prednosti navedenih turoperatora.

Tvrka G Adventures specijalisti su u kreiranju pustolovnih tura, spajaju različite stilove i ture putovanja da dobiju potpuno drugačiji turistički paket aranžman. Neke od istaknutih ponuda su:

- *Wellness Tours* ²⁵(Putovanje započinje ceremonijom po dolasku klijenta, upoznavanje s vježbanjem joge i neobaveznim meditacijama koje će voditi stručni

²⁵ Izvor: <https://www.gadventures.com/travel-styles/wellness/>

instruktor, omogućen pristup drevnim tradicijama masaže, poseban način prehrane).

- Putovanja u suradnji s *National Geographic-om* (National Geographic i G Avanture podržavaju projekte i inicijative zajednice kojim poboljšavaju životne standarde u mjestima koja posjećuju, također pomažu u daljnjem radu znanstvenika i istraživača National Geographic-a širom svijeta, turu putovanja vodi glavni izvršni direktor sa specijaliziranom National Geographic obukom i dubokim, lokalnim znanjima odredišta.

Turoperator *Seetours*²⁶ specijalist je za krstarenja po cijelom svijetu. Najpoznatija su krstarenja Costa, krstarenja AIDA, Cunardova linija, linija Holland America, krstarenja princezom, Royal Caribbean International, TUI krstarenja. Brodovi su različitih veličina i širina, mijenjaju regije i rute putovanja, svaki brod ima različite sadržaje i programe za goste.

*Club Mediteranee*²⁷ obuhvaća ukupno 139 turistička naselja u 35 zemalja, koja se prodaju pod robnim markama Club Med, Valtur i Club Aquarius, nudi više od 70 turističkih paket aranžmana širom svijeta. Club Med se specijalizirao za *all - inclusive* pakete odmora za sve obitelji - bez ikakvih dodatnih troškova.

Aardvark Safari, *Ögertours* i *The Russia Experience* specijalizirani su za određenu turističku destinaciju. Njihova prednost je bolje poznavanje destinacije. Klijenti imaju više povjerenja u poslovanje turoperatora specijalista jer smatraju da je formiran najbolji turistički paket aranžman koji uključuje samo najbolje u destinaciji.

Današnji turoperator polako napuštaju specijalizaciju samo za jednu destinaciju zbog raznih negativnih iskustva, može doći do krize (slučaj Egipta, Grčke), prirodne katastrofe, terorizma.

The Club, *Saga Holidays* i *Adventure Women* koncentriraju se na uži segment potrošača, orijentiranim prema socio-demografskom kriteriju.

²⁶ <https://www.seetours.de/kreuzfahrtschiff>

²⁷ <https://www.clubmed.us/l/first-time-at-club-med>

4.2. Standardi kvalitete

Upravljanje kvalitetom: „ primjena formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja. (Lazibat, 2009.)

Standardi kvalitete turističkog proizvoda govore o mogućoj vrijednosti usluge koju klijent može očekivati. Kupac očekuje “vrijednost za novac”, turoperatori i drugi sudionici u turističkoj ponudi bili su prisiljeni na uvođenje kontrole standarda kvalitete.

Kvaliteta je dominirajući faktor upravljanja i konkurentnosti na turističkom tržištu. Među najpoznatijima sustavima upravljanja kvalitetom kod turoperatora su: potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), ISO 9000, Šest sigma, *Lean management*.

U nastavku se navode najvažnije karakteristike najpoznatijih sustava upravljanja kvalitetom:

- Potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management*) – TQM:

“TQM se može se definirati kao višedimenzionalni i dinamičan model upravljanja kvalitetom, koji uzima u obzir sve parametre upravljanja poslovanja, akcentirajući odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje proizvodnosti kao imperativa suvremenog tržišta. Uključivanje svih zaposlenika organizacije u proces permanentnog unaprjeđivanja kvalitete poslovanja znači i posvećivanje pažnje kulturološkim aspektima.”²⁸

Dobar primjer upravljanja potpunom kvalitetom može se uočiti u Ritz – Carlton hotelima (Detaljnije o tome u Vrtodušić, 2011.)

Prema tradicionalnom pogledu, (Tablica 2.) kvaliteta i produktivnost su u stalnom konfliktu, dok se u suvremenom nadopunjuju.

²⁸ Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, **Upravljanje kvalitetom**, Ekonomski fakultet u Splitu, 2010.

Tablica 2. Usporedba tradicionalnog i suvremenog pogleda na kvalitetu i TQM kod turoperatora

Područje razlike	Tradicionalni pogled	Suvremeni pogled
Kvaliteta nasuprot produktivnosti	Kvaliteta i produktivnost se ne podudaraju	Rast produktivnosti moguć je uz kontinuirano poboljšanje kvalitete
Definiranje kvalitete	Ispunjavanje kupčevih zahtjeva	Zahtjeve kupca treba ispuniti i nadmašiti očekivano
Postizanje kvalitete	Tek nakon što je proizvod plasiran ispituje se kvaliteta	Procesom i dizajnom proizvoda određuje se kvaliteta
Područje primjene kvalitete	Kvaliteta kao zasebna funkcija	Cijela organizacija sudjeluje u procesu ispunjenja najviše razine kvalitete
Odgovornost za kvalitetu	Zaposlenik	Menadžment preuzima 85% odgovornosti
Dobavljači	Kratkoročni odnosi	Dugoročni odnosi

Izvor: Izradila i prilagodba autorice prema podacima prezentacije; Potpuno upravljanje kvalitetom, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici (https://issuu.com/svijetkvalitete.com/docs/tqm_i_6_sigma, 26.08.2020.)

Ispunjavanje kupčevih zahtjeva prije je bilo sasvim dovoljno za opstanak na tržištu dok danas kupci traže “nešto više” posebni doživljaj. Kvaliteta je nekad bila prihvaćena kao stanje proizvoda nakon same proizvodnje, te se procjenjivala kontrolom na kraju proizvodnog procesa, tek nakon toga se radila revizija njegovih nedostataka te su se isti pokušavali skriti kako bi proizvod zadovoljio kupca. Suvremeni pristup temelji se na cilju istraživanja izvora pogrešaka, neovisno događaju li se one u samom proizvodnom procesu ili u drugim indirektnim radnjama koje su isto tako bitne za ukupno poslovanje poput financija, marketinga, istraživanja i razvoja, nabave. Da bi organizacija opstala na tržištu svi moraju sudjelovati u procesu dobivanja najviše kvalitete, u tradicionalnom pristupu odgovorni su bili samo zaposlenici dok suvremeni pristup veliku ulogu posvećuje

u bolje upoznavanje zaposlenika s procesima proizvodnje, te im se daje veća odgovornost. Suvremenim pristupom stvaraju se dugoročne veze s dobavljačima koje također osiguravaju kvalitetu, lojalnost i razumijevanje dok su u tradicionalnom pogledu bile kratkoročne veze vođene troškovima.

- ISO 9000:

ISO norme su nastale kao odgovor na potrebe tržište, odluke donosi međunarodni tim stručnjaka iz različitih gospodarskih sektora, izrađuje sporazume koji se objavljuju kao međunarodne norme.

Certifikacija ISO sustava način je dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti. Certifikati za hotelijerstvo i ugostiteljstvo su: ISO 9001:2000 za upravljanje sustavom kvalitete.

Ugostiteljstvu je važan standard HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points* ili Analiza opasnosti kritičnih kontrolnih točaka) garantira sigurnost namirnica u svrhu zaštite zdravlja potrošača.

ISO organizacija izdala je više od 21 832 standarda koje pokrivaju gotovo sve grane, od ekonomije, tehnologije, do sigurnosti hrane i zdravstva i prometa.²⁹

Turoperatori biraju partnere koji imaju ispunjene ISO standard jer oni su garancija dobivanja kvalitetne usluge.

4.3. Održive razvojne paradigme

Današnji moderni turist nametnuo je uvjete za potrebom održivog načina razmišljanja u poslovanju turoperatora.

Održivi je razvoj proces koji ima više definicija, a najpoznatija i najčešće upotrebljavana ona, je objavljena u izvješću „ Naša zajednička budućnost “UN-ove Komisije za okoliš i razvoj iz 1987. godine. Prema njoj, održivi je razvoj „ razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe

²⁹ *International Organization for Standardization* (<https://www.iso.org/home.html>)

današnjih naraštaja a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja u zadovoljavanju njihovih potreba". To znači da pri odlučivanju i provođenju aktivnosti kojima svaka organizacija stvara vrijednost treba sustavno uzimati u obzir ekonomske i društvene činitelje te činitelje vezane za zaštitu okoliša. Održivi je razvoj takav razvoj u kojem su procesi promjena, upotreba resursa, smjer investicija, tehnološki razvoj i institucionalne promjene koje se provode konzistentni s potrebama današnjih i budućih naraštaja.³⁰ Riječ "održiv" označava procese koji nikad ne završavaju, beskonačno kruženje tvari i energije, a pojam " razvoja " označava process stalnog napredovanja, a može biti materijalnog ili nematerijalnog podrijetla.

Aktivnosti koje mogu poduzeti turoperatori da bi poboljšali održivost u svojem poslovanju su sljedeći:³¹

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

Također dobar primjer može biti udruženje turoperatora pod nazivom TOI (Tour operators initiative) predložili su tri koraka održivosti:³²

1. Uspostava održive politike upravljanja sustavom lanaca distribucije

³⁰<https://www.dop.hr/odrzivi-razvoj/>

³¹ Gržinić J., T. Floričić, **Turoperatori i hoteljeri u suvremenom turizmu**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" 2015.

³² Ibid str. 45-46.

2. Podrška dobavljačima radi poticanja/ postizanja ciljeva održivosti

3. Uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima

Sustavno djeluje na razvoju socijalno odgovornog ponašanja struke i to kroz razvoj seta različitih socijalnih i ekonomskih pokazatelja odgovornosti, ali i odgovornog ponašanja prema očuvanju okoliša pod nazivom CRS (Corporate social responsibility). Socijalna korporativna odgovornost prikazuje se u više pravaca: ³³dodana vrijednost, zadovoljstvo korisnika, zaštita okoliša, edukacija zaposlenika, kvaliteta proizvoda, razvoj lokalne zajednice, zdrava radna atmosfera, dugoročno partnerstvo, potpora lokalnom poduzetništvu.

Svjetske nagrade za odgovorni turizam dodjeljuju se organizacijama, destinacijama, događajima ili osobama, koje na inovativan način doprinose integraciji turista s lokalnim zajednicama i kulturama. Na listi kategorija i dobitnika nagrada ³⁴za 2019. godinu nalaze se i neki poznati turoperatori:

- Najbolji program ekonomskog, društvenog i okolišnog ulaganja u lokalne zajednice : zajednica *Green People & Bakrichhap for the Goat Village*, Indija
- Najbolje transparentno izvještavanje: grupa TUI, Njemačka
- Najefektivnije nošenje s uspjehom i masovnim turizmom: Park Güell u Barceloni, Španjolska
- Najbolji primjer rješavanja problema plastičnog otpada: grupa Ibero Star, Španjolska

Pozitivan primjer tvrtke koja brine o ekološkim i društvenim problemima može donijeti rast vrijednosti tržišne marke, bolje pozicioniranje na konkurentskom tržištu, većem zadovoljstvu klijenata te lakše prihvaćanje stranih tvrtki kod lokalnog stanovništva.

³³ IZVOR: Improving tour operator performance: the role of corporate social responsibility and reporting, ABTA, https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/research/policy - tourism csr 2 pager.pdf

³⁴ Izvor: Dobitnici svjetskih nagrada za odgovorni turizam u 2019. godine, <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=12>

4.4. Informiranje i savjetovanje

Informiranje i savjetovanje ubraja se među najstarije funkcije agencije.

Nastalo je tako što se potencijalni klijenti često susretao sa širokim ponudom turističkih paket aranžmana, imaju dodatna pitanja i nejasnoća te su često trebali profesionalni savjet za uslugu koju žele kupiti ili su je već kupili. Informirati se mogu o kulturi, hotelima, restoranima, prometu, pravilima i propisima oko izdavanja viza i putovnica. U pravilu je besplatno te može pružiti brojne druge nenovčane prednosti. Može imati svojevrsnu promotivnu vrijednost, iskrenost, ispravnost i uspješnost obavljanja zadataka klijenta može navesti na odabir posrednika za svoje putovanje također agencija može putem razgovora bolje upoznati klijenta, te mu preporučiti koja je najbolja varijanta za njega.

Najčešće se ostvaruje usmenim putem, bilo to u poslovnici agencije, telefonskim putem ili e-mailom, sve više se koriste službene društvene mreže poput Facebook-a ili Instagram-a. Pismeni put više se i ne koristi u današnje vrijeme, odnosno izrada brošura, prospekata ili sličnih načina kojima agencije mogu informirati svoje trenutne i potencijalne klijente i tako ih upoznati s njihovom ponudom, danas se ponude objavljuju putem web stranica agencije i društvenih mreža.

4.5. Inovacije u turističkom poslovanju

Razvojem suvremenih tehnologija, intenzivnim razvojem mobilne tehnologije, brzini prijenosa i razmjene sadržaja, primjeni različitih modela elektroničkog poslovanja uvjetovalo je inovativnosti u poslovanju posrednika. Turoperatori mijenjaju svoju tradicionalnu poslovnu praksu, te postaju fleksibilniji i otvoreniji prema samom turistu, prilagođavaju se njegovoj želji, sve je više prisutna individualizacija turističkih paket aranžmana.

Nove tehnologije mijenjaju današnje strukturne kanale (npr: Expedia.com, Travelocity.com, Priceline.com, Preview travel, rezervacijski sustavi i vodiči temeljeni na mobilnoj telefoniji, i dr.) (Gržinić, Floričić, 2015).

Društvene mreže povećale su interakciju među ljudima, korisnici mogu ostavljati svoje dojmove i osvrte na turističke usluge koje su koristili. To može znatno unaprijediti ili unazaditi imidž nekog pružatelja turističkih usluga, kao što je turoperator.

„Kako bi se adekvatno odgovorilo na inovativne i složene zahtjeve turističkog tržišta, nositelji turističkih aktivnosti teže integraciji aktivnosti poslovanja. Tako dolazi do povezivanja domaćih poduzeća s inozemnima, a time i do stvaranja novog modela poslovanja.”³⁵

Budućnost turističke prakse zasnovano na kulturnim sadržajima (materijalnim i nematerijalnim) bazirat će se na sljedećim inicijativama: (Gržinić,2019).

- *Storytelling* - povezivanje moderne tehnologije za bolju prezentaciju povijesti (kroz virtualne reality naočale), dobar marketing - vlastiti web, mladi tim kreativnih ljudi, aktivnost na socijalnim mrežama, besplatne demo ture za dionike (lokalne i partnere)
- Uključenost lokalnog stanovništva u razvoj turizma – participacija i planiranje.
- Vještine interpretacije - Prezentacija, interakcija, involviranost posjetitelja u priču, posjet proizvođaču, pojašnjavanje vrijednosti na regeneraciju duha i tijela, ovisno o potrebi, memorabilija.
- Efikasnost IT sustava sukladno potrebama korisnika – Računalstvo u oblacima, modeli oblaka, pristupi web uslugama, strateško planiranje, model spremnosti i prikladnosti za turističku tvrtku, mobilne aplikacije i pomoć pri interpretaciju baštine, koristi i izazovi primjene.
- Dualni imidž - nadogradnja nukleusa (baznog proizvoda), dodane vrijednosti, novi turistički proizvodi, novi turist
- Partnerstva dionika – pružatelji turističkih usluga, lanac turističke vrijednosti, interakcija postupanja, nadopunjavanje spoznaja.
- Kulturalne kompetencije - nastajanje novih ideja, širenja spoznaja, usvajanja informacija, kvaliteta i lakoća življenja. Bez dobre komunikacije nema uspjeha, posebice ne

³⁵ PAVLIĆ, I., **Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi**, Naše more, 2005.

dugotrajnog. U turizmu je to možda najočiglednije, jer gotovo svaki zaposlenik dolazi u kontakt s gostom i može biti ključan u zadovoljstvu uslugom.

- Uloga osoblja u lancu distribucije: turistički zastupnik, pratitelj, vodič, animator, predstavnik, voditelj agencije.

Prethodno navedene prakse povezivanjem s turoperatorima ostvarile bi značajnu konkurentnost na tržištu, uvjetovale bi rast i razvoj novog proizvoda, autentične ponude, te mnogobrojne inovacije u turističkom poslovanju.

Dobar primjer inovacije u turističkom poslovanju vidljiv je kod turoperatora TUI koji razvija koncept hotelskog brenda³⁶:

- Sensimar: "Sense y Mar" = Razum i more, visoka kategorizacija smještaja, smještaj se nalazi uz obalu, namijenjen je osobama srednje životne dobi
- Puravida Resorts: luksuzno putovanje zaštićeno od strane ATOL³⁷-a, obilje joge i fitnesa
- TUI Best Family: ponuda je namijenjena obiteljima, raznolik sadržaj za djecu i animatori
- Viverde: tal. vivere=živjeti i verde=zeleno, podrazumijeva okruženje u prirodi
- TUI Robinson: aktivan odmor ispunjen sportskim aktivnostima, zdrava hrana, ispunjavanje hobija
- TUI Klub Magic Life: "All inclusive" ponuda bez dodatnih troškova

Ovaj koncept opravdava da TUI koristi nove inovacije u turističkom poslovanju.

4.6. Postupanje u kriznim situacijama

Pandemija COVID – 19 napravila je veliku štetu ionako osjetljivom sektoru na mnoge promjene, od terorističkih napada, prirodnih katastrofa do opasnosti za zdravlje, turoperatora mijenjaju koncept koji je osiguravao rast još od šezdesetih godina prošlog

³⁶Izvor: <https://www.tuigroup.com/en-en>

³⁷ ATOL "Air Travel Organiser's Licence"- Licenca organizatora zračnog putovanja, Izvor: <https://www.caa.co.uk/ATOL-protection/Consumers/About-ATOL/>

stoljeća. Sve će se morati promijeniti: od putovanja, aranžmana do boravka u hotelima. COVID-19 zaustavio je globalno putovanje prvi put u povijesti³⁸. Zemlje su zatvorile granice i ograničile putovanja. Zračne kompanije, turističke tvrtke i sektor turizma u cjelini su među najugroženijim tvrtkama.

Europska komisija je 15. lipnja uspostavila internetsku platformu „Re – open EU” na kojoj su iznesene osnovne informacije za siguran nastavak slobodnog kretanja i turizma u Europi. Kako bi ljudi mogli sa sigurnošću planirati svoje odmore i putovanja tijekom i nakon ljeta, na toj platformi pružat će se informacije u stvarnom vremenu o granicama, dostupnim prijevoznim sredstvima, ograničenjima putovanja, javnom zdravlju i sigurnosnim mjerama, kao što su ograničavanje socijalnih kontakata ili nošenje maska za lice, te druge praktične informacije za putnike.³⁹

U gotovo svim uslužnim djelatnostima ostvaren je pad prometa, dok je porast prometa ostvaren samo u djelatnosti računalnog programiranja, savjetovana i djelatnosti povezane s njima (7,4%). Najveći pad ostvaren je u djelatnostima koje se odnose na putničke agencije, organizatora putovanja (turoperatori) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnosti povezane s njima (-94,1%) i u djelatnosti smještaja (-91,5%).⁴⁰

Ponovno će se putovati, ali uz drugačiji pristup. Kad se granice ponovno otvore, putnici moraju vjerovati da je ukrcavanje u zrakoplov sigurno i da će moći ući u odredišnu zemlju. Morat će biti uspostavljeni novi protokoli i sustavi zdravstvene zaštite. Budući da vlade i industrija planiraju oporavak u ovim novom uvjetima i prilagoditi se promjenjivom ponašanju putnika, uporaba digitalnog identiteta mogla bi vratiti povjerenje uz istodobno osiguranje neometanog putovanja. Alati će biti učinkoviti samo ako korisnici smatraju da su njihovi podaci zaštićeni. Putnici se moraju početi navikavati na putovanja bez dodira, nošenja maska, zaboraviti na velika okupljanja, poštivati ograničenja kretanja i ostale mjere koje će biti donesene.

³⁸ Izvor: <https://www.consilium.europa.eu/hr/topics/covid-19/>

³⁹ Izvor: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-and-transportation-during-coronavirus-pandemic_hr

⁴⁰ Izvor: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/usluzne_djelatnosti.html

5. STUDIJE SLUČAJA

Kao što je vidljivo ranije u tekstu turoperatori imaju puno različitih kriterija po kojem se mogu klasificirati. U nastavku rada поближе su opisani vodeći svjetski turoperatori koji su odabrani na temelju svjetske organizacije za putovanja (*World Travel Awards – WTA*) prema kategoriji vodećih svjetskih turoperatora za 2018. i 2019. godinu ⁴¹(*Metropolitan Touring, Nirvana Travel & Tourism, Emirates Holidays*). Istaknute su vizija i misija organizacije, održiv način poslovanja, partnerstva, veličina, kanali distribucije, te specijalizacija. Kod opisivanja turoperatora koristile su se službene internetske stranice.

Nakon njih slijede najveći turoperatori u Hrvatskoj odabrani prema popisu⁴² koje je izdalo Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. Turistička agencija “*Uniline*”, Turistička agencija “*Atlas*”, i Agencija “*Adriatica.Net*” koriste različite poslovne modele, ponude, sredstva komunikacije, te su drugačije postavile viziju i misiju. Agencija “*Adriatica.Net*” je jedna od prvih OTA (Online Turistička Agencija) u Hrvatskoj utemeljena 2000. godine, kontinuiranim rastom i unaprjeđenjem usluga postala je vodeća u Hrvatskoj.

5.1. Vodeći svjetski turoperatori

World Travel Awards⁴³ (WTA) – svjetska organizacija za putovanja osnovana je 1993. radi priznanja, nagrađivanja i slave zbog izvrsnosti u svim sektorima turističke industrije. Danas je WTA marka globalno prepoznata kao vrhunski znak kvalitete, a vodeći turoperatori su postavili mjerilo kojem teže svi drugi. Svake godine WTA priređuje niz regionalnih svečanih ceremonija u kojima se prepoznaje i slavi pojedinačni i kolektivni uspjeh u svakoj ključnoj geografskoj regiji. Svečane ceremonije WTA smatraju se najboljim mogućnostima umrežavanja u turističkoj industriji, a prisustvuju čelnici vlade i industrije, međunarodni tiskani i digitalni mediji.

⁴¹ Prikaz nominiranih turoperatora za 2019. godinu <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-tour-operator-2019>

⁴² Popis turističkih agencija <https://mint.gov.hr/istaknute-teme/upsisnik-turistickih-agencija/popis-turistickih-agencija-od-1-1-2018/11819>

⁴³ <https://www.worldtravelawards.com/>

Graham Cooke, osnivač, WTA rekao je: „Sada kada je glasanje otvoreno u mnogim regijama, vrijeme je da se vaš glas čuje, glasanjem za organizacije koje podižu prag izvrsnosti putovanja. WTA se smatra najvišim priznanjem u turističkoj industriji i vaš glas može zaista nešto promijeniti“.

Prema WTA-u za najboljeg turoperatora nominirani su: ⁴⁴

- *Abercrombie & Kent,*
- *Adventures by Disney,*
- *dnata,*
- *Emirates Holidays,*
- *Explora Caribe Tours,*
- *GO! Jamaica Travel,*
- *Metropolitan Touring,*
- *TUI Group,*
- *Vietravel,*
- *Virgin Holidays.*

Nominirani pokrivaju širok spektar kategorija, uključujući zrakoplovstvo, turističke atrakcije, najam automobila, krstarenje, odredišta, hoteli i odmarališta, sastanci i događanja, turooperatore, turističke agencije i tehnologiju.

Turooperatori mogu organizirati obroke u tajnim restoranima, privatno razgledavanje rezervata za divlje životinje i posjete vrhunskim muzejima. U jednom danu klijent može doživjeti zalazak sunca na osamljenoj plaži, vožnju helikopterom do restorana i safari.

To su vrste putovanja koje bi bilo teško, ako ne i nemoguće, sastaviti samostalno, čak i s obiljem slobodnog vremena. Najbolji turooperatori imaju povezanost, iskustvo i znanje koje je neophodno za planiranje neometanog putovanja.

⁴⁴ Izvor: <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-tour-operator-2019>

5.1.1. *Metropolitan Touring*

Metropolitan Touring je privatna kompanija osnovana 15. ožujka 1953. od skupine mladih i vizionarskih poduzetnika pod vodstvom Eduarda Proaño, organizacija ima između 501 – 1000 zaposlenih. Glavno sjedište nalazi se u Guayaquil (Ekvador).

Cilj kompanije je da Ekvador postane najpopularnija turistička destinacija. *Metropolitan Touring* kontinuirano je surađivao s ekvadorskom vladom kako bi stvorio potrebne propise i politike, osmišljavanjem novih turističkih područja u zemlji postali su pioniri turističkih turneja u Ekvadoru i Galapagosu.

Specijalizirali su se za:

- Turističke ture Ekvadorom
- Turističke ture Kolumbijom
- Turističke ture Perua
- Turističke ture otočja Galapagos

Povezani su s raznim partnerima pomoću kojih ostvaruju značajne uspjehe: NACTA, ENSEMBLE TRAVEL Group, Fundacion Galapagos, Galapagos Conservation Trust.

- Misija *Metropolitan Touringa*: Dijeliti čuda Južne Amerike sa svjetskim istraživačima kroz nezaboravna iskustva u jedinstvenim kulturama i prirodnom okruženju.
- Vizija *Metropolitan Touringa*: Postaviti zlatni standard izvrsnosti u turističkoj industriji Južne Amerike.⁴⁵

Kad je u pitanju održivost, *Metropolitan Touring* svaki turistički paket aranžman osmišlja na odgovoran i održiv način za dobrobit planeta. Često turističke ture mogu prouzrokovati značajnu štetu okolišu ako se s njima ne postupa na održiv način.

Primjeri održivog načina poslovanja:

- U poslovanje su implementirali održivu tehnologiju koja smanjuje izgaranje ugljika kod prijevoza

⁴⁵ Izvor: <https://www.metropolitan-touring.com/all-about-us/>

- Posjeduju 3200 hektara tropske šume koje pomažu u očuvanju rezervatu Mashpi. Također sponzoriraju izlete za studente, pomažu lokalnim vodičima koji se još uvijek školuju i nude im upoznavanje kulture za brojne različite zajednice.

Njihovi napori nisu prošli nezapaženo, prepoznati su i priznati s višestrukim nagradama, uključujući spomene u časopisu World Savers, nagrada časopisa Condé Nast Traveler, „Najbolji svjetski turoperater“ u Velikoj Britaniji Latinoameričkog udruženja za putovanja, finalnu nominaciju u Svjetskom putovanju i turizmu, i „vodeći zeleni hotel Južne Amerike“ za hotel Galapagos Finch Bay i Mashpi Lodge.

Koriste se suvremenim kanalima distribucije, za razgovore putem telefona koriste popularne aplikacije koje su besplatne korisnicima poput Viber-a ili WhatsApp-a. Promoviraju se i vrlo su aktivni na društvenim mrežama Facebook-a, Instagram-a, YouTube-a, Twitter-a i Pinteresta.

5.1.2. *Nirvana Travel & Tourism*

Nirvana Travel & Tourism osnovana je 2007.godine posljednjih nekoliko godina postala je punopravna tvrtka za turoperatore u Abu Dhabiju i Ujedinjenim Arapskim Emiratima.

Cilj im je postati najpoznatiji svjetski turoperator, *Nirvana Travel & Tourism* ima stalni rast tijekom godina, zaposleno je preko 350 ljudi.

Urede posjeduju u 30 različitih lokacija diljem Ujedinjenih Arapskih Emirata. Nedavno su svoj domet proširili radom ureda u Kini, Španjolskoj, Egiptu, Velikoj Britaniji i Saudijskoj Arabiji.

Specijalizirali su se za turističke ture u Abu Dabiju, Al Ainu, Dubaiju, Ras Al Khaimaha, Egiptu, Jordanu i Londonu. Partnerstva koja razvijaju su Oman Air, YougoMorocco, Travel leaders.

- Misija *Nirvana Travel & Tourism*: Nuditi izvanredne i raznolike usluge koje izrađuje njihova radna snaga kroz napredne sustave i globalna partnerstva, istovremeno osiguravajući najviše standarde na svim razinama i po najpovoljnijim cijenama.

Njihov je cilj pružiti najbolje i najupečatljivije iskustvo klijentima, što im zauzvrat omogućava prodor i osvajanje globalnog tržišta.

- Vizija *Nirvana Travel & Tourism*: Biti omiljen brend koji nudi vrhunska, pouzdana i inovativna rješenja za putovanja i turizam.

Temeljne vrijednosti *Nirvana Travel & Tourism*: Usmjerenost, poštovanje, briga i istinsko razumijevanje njihovih potreba to su ključevi zadovoljstva i sreće klijenta. ⁴⁶Vjeruju u etično, ispravno i pošteno poslovanje.

Nirvana Travel & Tourism prihvaća odgovarajuće prakse upravljanja rizicima i poštivanja pravila kako bi bila konkurentna i održiva organizacija koja kontinuirano radi na ugrađivanju softvera za upravljanje rizikom i poštivanje GRC ⁴⁷standarda u svakodnevnim aktivnosti.

Koriste moderne načine komuniciranja: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube i službena web stranica.

Nirvana Travel & Tourism služi kao primjer dobre prakse koja povezuje ljude i ojačava zajednicu. Tvrтка je organizirala akciju darivanja krvi u suradnji sa Zdravstvenom upravom Abu Dabija za sve svoje zaposlenike u sjedištu tvrtke Abu Dabija. Iskazuju povezanost sa zajednicom, inicijativama društvene odgovornosti, promicanjem filantropije i dobrovoljnog rada. Mnogi zaposlenici tvrtke izrazili su sreću zbog sudjelovanja u takvim humanitarnim događajima.

Nirvana Travel & Tourism ima mnogobrojne nagrade:⁴⁸

- Vodeća prijevoznička tvrtka na Bliskom istoku 2019. godine
- Vodeći turoperator Ujedinjenih Arapskih Emirata za 2019. godinu
- Vodeća agencija za poslovna putovanja 2019. u Abu Dabiju
- Vodeći pružatelj usluga B2B putovanja na Bliskom Istoku 2019

⁴⁶ Izvor: <https://www.ntravel.ae/Nirvana/aboutus.html>

⁴⁷ GRC (softver za upravljanje, upravljanje rizikom i poštivanje) softver omogućava javnim tvrtkama da integriraju i upravljaju informatičkim operacijama koje su podložne regulaciji. Takav softver obično kombinira aplikacije koje upravljaju temeljnim funkcijama GRC-a u jedinstveni integrirani paket.

⁴⁸ Izvor: <https://www.ntravel.ae/Nirvana/awards.html>

5.1.3. Emirates Holidays

Emirates Holidays je turoperator međunarodno poznate aviokompanije Emirates sa sjedištem u Londonu gdje je zaposleno 66 ljudi.

Specijalizirala se za područja u Dubaiju, Indijskom oceanu, jugoistočnoj Aziji, Australiji i Južnoj Africi.

Pogodnost koju klijent dobiva rezervacijom svog odmora u *Emirates Holidays-u*:

- *Emirates Skywards Miles*: ako klijent rezervira putovanje od minimalno tri noći, automatski postaje članom aviokompanije Emirates. Nakon toga dobiva dodatne milje koje može iskoristiti prilikom sljedećeg leta
- Dostupnost ponude online (brošure) zbog olakšali pretraživanje klijentima
- Klijent dobiva svog osobnog savjetnika za putovanja koji će podijeliti svoje bogatstvo znanja, iskustava i sve informacije o poznavanju lokalne kulture
- Detaljni personalizirani program
- *Emirates Holidays* član je ABTA-e (udruženje turističke trgovine u Velikoj Britaniji za turooperatore i putničke agente) i pruža klijentu financijsku zaštitu novac prilikom kupovine turističkog paket aranžmana, zračni paketi također su zaštićeni.

Suvremenim kanalima distribucije nastoje privući što više klijenata. Za rezervaciju koriste telefon, email i videopoziv. Promoviraju se na društvenim mrežama Facebook-a, Instagram-a i Twitter-a.

Za putovanje 2019.god u Britaniji osvojili su ukupno osam nagrada uz podršku nevjerojatnih kupaca u sljedećim kategorijama:⁴⁹

- ❖ Najbolja tvrtka za odmor na Bliskom Istoku 2019.
- ❖ Najbolja tvrtka za odmor u južnoj Aziji 2019.
- ❖ Najbolja tvrtka za odmor u Australiji 2019.
- ❖ Pobjednik „*All inclusive*“ poduzeća za 2019. godinu

⁴⁹ Izvor: https://www.emiratesholidays.com/gb_en/pages/about-us

Neki od partneri *Emirates Holidaya*: Anantara Hotels, Resorts & Spas, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hilton, The Ritz-Carlton, American Express, RAKBANK, Avis

Primjeri dobre prakse kod Emirates aviokompanije⁵⁰:

- Partnerstvo s Dilmah Tea - vrećice čaja izrađene su od prirodnih materijala.
- U avionu su uvedene papirnate slamke, plastični štapići zamijenjeni drvenim alternativama i papirnate vrećice koje se koriste umjesto plastike za kupovinu u maloprodaji.
- Pokrivači u ekonomskoj klasi izrađeni od recikliranih plastičnih boca, u 2017. godini spasili su 88 milijuna plastičnih boca s odlagališta.
- *Emirates* je 2009. godine otvorio *Emirates One & Only Wolgan Valley* dizajniran na principima zelenih zgrada, odmaralište je izgrađeno da minimizira potrošnju energije i vode, sa značajkama kao što su toplinske pumpe, solarni paneli i pasivni ventilacijski sustav.

5.2. Najveći turoperatori u Hrvatskoj

Tehnološke promjene, dostupnost informacija i lakša komunikacija dovela je do većeg povjerenja klijenata u posrednike. Vodeći turoperatori u Hrvatskoj su *Uniline*, *Adriatica.Net*, Turistička agencija Atlas.

5.2.1. Turistička agencija “*Uniline*”

Uniline d.o.o. vodeća je destinacijska menadžment kompanija u Hrvatskoj i regiji jugoistočne Europe s glavnim poslovnim sjedištem u Puli i poslovnicama diljem Hrvatske, uredima u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji, Kini i Južnoj Koreji.⁵¹

Kompanija je osnovana 1996. godine i od tada uspješno posluje nudeći cjelokupan turistički proizvod za individualne i grupne goste.

⁵⁰ <https://www.emirates.com/ae/english/about-us/our-planet/>

⁵¹ <https://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php>

Kompanija *Uniline* specijalizirana je u dizajniranju ponuda za grupe, individualce i posebne ponude.

U sklopu kompanije djeluje i odjel trgovine, prepoznatljiv na hrvatskom tržištu po izradi robnih marki za velike trgovačke lance.

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.⁵²

Uniline je 2016. godine proglašen najuspješnijom turističkom kompanijom u sektoru putničkih agencija i touroperatora, a 2017. godine kompanija je primila nagradu za najbolju hrvatsku DMK⁵³ turističku agenciju. Vizija *Uniline*-a je postati vodeća content turistička kompanija u osmišljavanju i ponudi inovativnih doživljaja jugoistočne Europe a misija *Uniline* je zajedno s klijentima kreirati inovativne turističke doživljaje u održivom okruženju. Poslovanje se bazira kroz:

1. B2B odnose⁵⁴

Informatička tehnologija pruža bogati online katalog smještaja, online pretraživač i rezervacijski sustav, galeriju slika, detaljan opis smještajnih jedinica, opis svih destinacija u Hrvatskoj na 12 jezika.

Ponuda smještaja uključuje veliki broj smještajnih jedinica u privatnom smještaju (privatni apartmani, kuće, sobe, vile, svjetionici), u hotelima, te turističkim i apartmanskim naseljima u Hrvatskoj. Opise, slike, detalji o hotelima i apartmanima, cijene s popustima i nadoplatama mogu se pronaći online. Brza, jednostavna i efikasna komunikacija.

2. XML SERVISI

Omogućuju implementaciju *Uniline* ponude u drugi sustav, te na takav način maksimalno proširuju i ažuriraju sustav s podacima koje daju na raspolaganje.

⁵²Izvor: <https://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php>

⁵³ DMK- Destinacijska menadžment kompanija

⁵⁴ Pojam B2B je skraćenica pojma Business-to-business. Označava vrstu elektroničkog poslovanja koje je okrenuto razmjeni roba, servisa i usluga između organizacija.

Priključivanjem *Uniline* XML sustav, klijent postaje *Uniline* XML korisnik, nakon čega se klijentu pruža mogućnost pristupa bazi podataka kompletne ponude *Uniline* smještaja prevedene na 12 jezika, izrada i pregled online *realtime*⁵⁵ rezervacija privatnog i hotelskog smještaja online i pregled stanja zauzetosti raspoloživih jedinica.

Kao jedinstvenu novost na hrvatskom tržištu možemo naglasiti i mogućnost upotrebe *Uniline* rent a car XML web servisa, putem kojih je moguće ostvariti pregled ponude i direktnu rezervaciju najma vozila.

3. *Uniline* Affiliate program

Omogućuje klijentu da se uključi u promidžbu turističkog smještaja u Hrvatskoj na internetu te pritom zaradi od 5%-10% po svakoj rezervaciji koja se ostvari zahvaljujući klijentovoj promidžbi.⁵⁶

Bogatu ponudu *Uniline*-a 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.

5.2.2 Turistička agencija "Atlas"

Atlas je vodeća turistička agencija u regiji u sektoru organiziranih putovanja i svih vrsta turističkih usluga. Atlas Airtours, današnji Atlasov *outgoing* sektor, osnovan u Zagrebu 1970. godine. Jedan je od vodećih regionalnih turoperator, te ima najdužu tradiciju obrazovane vodičke službe.

Kao najveći domaći organizator putovanja Atlas nudi čarter programe u području Mediterana ili Hrvatske, autobusne i *city-break* ture diljem Europe, turističke paket aranžmane na egzotičnim destinacijama, zimskih praznika i skijaške aranžmane, poslovna putovanja, putovanja za starije, izlete i posebne ponude.

⁵⁵ eng. realtime: hrv. stvarno vrijeme

⁵⁶ Izvor: <https://www.uniline.hr/hrvatska/affiliate-program.php>

Dio Atlasove strategije je stavljanje naglaska na blisku suradnju s kupcima i poslovnim partnerima, što rezultira organiziranjem stručnih radionica, razmjenom znanja i iskustava i stalnim usavršavanjem i obogaćivanjem ponude.

Posluje prema B2B modelu i online komunikacijom. Kod internetske promocije Atlas koristi online kataloge, društvene mreže (Facebook, Instagram, YouTube), blogove, plaćene bannere na raznim portalima poput Večernji.hr, 24sata.hr, Jutarnji.hr. Suraduje s vodećim trgovačkim lancem u Hrvatskoj, Konzumom.

Razvijen je model koji spaja brendove ili Co-branding suradnja ⁵⁷putem koje Konzum nudi usluge putovanja preko Atlasa. Suradnja se odvija preko Multiplus Kartice preko koje Konzumovi kupci ostvaruju popuste za putovanja putem agencije Atlasa.

Pretplatnicima novina Večernjeg lista ⁵⁸Atlas nudi posebne pogodnosti koje uključuju niže cijene putovanja, dodatne sadržaje i iznenađenja ovisno o kakvoj se ponudi radi.

Atlas je uspješno implementirao sustav upravljanja kvalitetom na svim razinama organizacije, cijelo je poslovanje usmjereno maksimalnom zadovoljstvu klijenata. To je potvrđeno dobivanjem ISO certifikata. Certifikat ISO 9001:2015 obazuje se na pružanje svih usluga u turizmu.

Možemo zaključiti da Atlas obuhvaća cijeli spektar turističkih usluga: DMC, tuoperatorstvo, organizacija turističkih paket aranžmana, poslovnih putovanja, sastanaka, konferencija i događanja, maloprodajna mreža i online poslovanje.

Prati suvremene trendove te uspijeva mijenjati navike klijenata na regionalnom tržištu.

⁵⁷ Izvor: <https://www.atlas.hr/o-nama/co-branding-suradnja>

⁵⁸ Izvor: <https://www.atlas.hr/hrvatska/vecernji-list>

5.2.3 Agencija "Adriatica.Net"

Adriatic.hr vodeća je *online* turistička agencija koja od 2000. godine pruža usluge rezervacije smještaja na Jadranu.

U ponudi ima preko 14000 smještajnih jedinica, preko 500 globalnih partnera (Trivago, Booking.com, TUI, HomeAway, Airbnb).

Adriatica.net grupu čine Kompas, Atlas i Adriatica.net i zajedno su uključene u ostvarenje zajedničke poslovne strategije.

Osposobljena je za upravljanje destinacijama u cijeloj jadranskoj regiji i pokriva čitav spektar putovanja i turističkih usluga, korporativnih putovanja, sastanaka, konferencija i događaja (MICE), maloprodajna mreža i mrežno poslovanje.

Misija i vizija:

„Misija Adriatic.hr-a je omogućiti gostima da se u njihovoj bogatoj i detaljno prezentiranoj ponudi privatnog smještaja jednostavno i brzo pronađu i rezerviraju smještaj na Jadranu. Stručno osoblje dodatno će se pobrinuti da san o ugodnom i bezbrižnom odmoru postane stvarnost.“

„Vizija je Adriatic.hr-a biti prvi izbor gostima koji traže najkraći put do privatnog smještaja u Hrvatskoj.“⁵⁹

Posluje se prema B2B i B2C⁶⁰ poslovnom modelu, te online komunikacijom:

1. *FRAME* servis: *Subagent online* usluga je namijenjena turističkim agencijama s vlastitom internet stranicom, a omogućuje prikaz i rezerviranje usluga iz Adriatic.hr ponude direktno na stranicama klijentove agencije⁶¹. O rezervaciji gost je obaviješten preko emaila a status rezervacije može pratiti i uređivati.

2. XML servis

⁵⁹ <https://www.adriatic.hr/hr/o-nama>

⁶⁰ B2C: Pojam B2C, odnosno Business-to-consumer podrazumijeva poslovanje organizacije s krajnjim korisnicima.

⁶¹ <https://www.adriatic.hr/hr/subagent/frame-servis>

3. Affiliate program

4. *JavaScript* servis: Stranici nudi pregled različitih sadržaja i HTML kodova.

5. *Banneri*

Turistička agencija Adriatic.hr kontinuiranim ulaganjima, primjeni tehničkih rješenja i inovacija razvila je IT sektora kojim je došlo do unaprjeđenja tržišta kod iznajmljivanja privatnog smještaja. Praćenjem trendova na tržištu ostvarene su partnerske suradnje s raznim globalnim tvrtkama kojima se Adriatic.hr vrlo brzo nametnuo kao najvažniji domaći poslovni partner.

5.3. Komparativna analiza odabranih nacionalnih praksi

Temeljem izabranih primjera (Tablica 3.) Turističke agencije “*Uniline*”, Turističke agencije “Atlas” i agencije “Adriatica.Net” napravljena je komparativna analiza prema ciljnom tržištu, suradnji s partnerima, sredstvima komunikacije i oglašavanjem, dodanim vrijednostima, te brendovima koji koriste.

Komparativna analiza odabranih agencija pokazuje da su sve tri različite prema ciljnom tržištu.

Tablica 3. Komparativna analiza nacionalnih agencija

	Turistička agencija “Uniline”	Turistička agencija “Atlas”	Agencija “Adriatica. Net”
Ciljno tržište	“Incoming” agencija	Orijentirana na strano tržište	Orijentirana na domaće tržište
Partneri	B2B partneri, XML servisi, Affiliate program	B2B partneri, trgovački lanac Konzum, Večernji list	B2B partneri, Affiliate program, FRAME I XML servisi

Komunikacije i oglašavanje	Telefon, fax, email, službena web stranica, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Newsletter	Telefon, fax, email, službena web stranica, Facebook, Instagram, YouTube (Hrvatska kroz video), blog	Telefon, fax, email, službena web stranica, Facebook, Twitter, Instagram, E-book, LinkedIn, Pinterest, blog
Dodana vrijednost	Besplatan vodič, rent a car, transferi, izleti, najam plovila, rezervacija restorana, avio karata,	Europska putovanja autobusom i zrakoplovom – city break za europske prijestolnice, krstarenja, svjetionici,	Refundacija kišnih dana, refundacija troškova goriva, program preporuke, besplatan vodič kroz Hrvatsku
Brend	Nova brand ideja glasi: “Emotions we share”	Prepoznatljivi po Co-branding suradnji	Slogan kojim se vode: “Najkraći put do Jadrana”

Izvor: Vlastita izrada prema podacima sa službenih web stranica (<https://www.uniline.hr/hrvatska/>, <https://www.atlas.hr/> i <https://www.adriatic.hr/hr> 04.08.2020.)

Uniline je “*Incoming*” agencija (djeluje na domicilnom tržištu a svoju ponudu kreira za inozemne klijente, a posredovanjem ih prodaju inozemnom tržištu), *Atlas* je orijentiran stranom tržištu dok je *Adriatica.Net* orijentirana domaćem tržištu. *Uniline* i *Adriatica.Net* surađuju s istim partnerima dok je *Atlas* sklopio partnerstva s trgovačkim lancem *Konzum* i *Večernjim listom*. Komunikacija i oglašavanje je kod svih agencija na jednakoj razini, agencije prate trendove i na taj način komuniciraju s klijentima i oglašavaju se putem društvenih mreža, najviše je u komunikacijski razvoj uložila agencija *Adriatica.Net*. Dodana vrijednost je kod svake agencije različita, svaka na svoj način pokušava privući što više klijenata i biti jedinstvena na tržištu. Brand agencije pokušava se povezati s klijentima i prenijeti u jednoj rečenici koja je njihova namjera. Kod *Uniline* vidimo možemo osjetiti neku emociju i zajednički doživljaj, *Atlas* nam govori o suradnji i povezivanju usluga lokalnih dobavljača i medija, a *Adriatica.Net* o razvijenoj prometnoj povezanosti i dostupnosti do Jadrana.

5.4 Komparativna analiza odabranih međunarodnih praksi

Temeljem izabranih primjera (Tablica 4.) *Metropolitan Touring*, *Nirvana Travel & Tourism*, *Emirates Holidays* napravljena je komparativna analiza koja obuhvaća ciljno tržište, dodane vrijednosti za klijenta, komunikaciju i oglašavanje, te neke od najznačajnijih nagrada koje je svaka agencija osvojila.

Komparativna analiza odabranih turoperatora pokazuje da se ciljno tržište razlikuje kod svakog turoperatora, *Metropolitan Touring* se najviše fokusira na države u Južnoj Americi, *Nirvana Travel & Tourism* na ponudu kod Ujedinjenih Arapskih Emirata, Bliski Istok i Afriku, a *Emirates Holidays* na Aziju, Afriku, Australiju, Indokinu te Bliski istok.

Svaki turoperator ima neku dodanu vrijednost koju je spreman ponuditi klijentu da bi ga privukao i ostvario povezanost. Komunikacija i oglašavanje je kod svih turoperatora na visokoj i modernoj razini, turooperatori prate suvremene trendove i nove načine komunikacije s klijentima. *Metropolitan Touring* koristi zanimljivu uslugu "Callback" na kojoj klijent ostavi svoje podatke, pitanja koja ga zanimaju i sam odredi vrijeme i datum kad ga agent može kontaktirati, *Emirates Holidays* nudi uslugu rezervacije i dodatnih informacija preko video poziva. Turooperatori se oglašavaju putem društvenih mreža osim Facebook i Instagrama često se koriste Pinterest, LinkedIn i WhatsApp. Svaki od vodećih turoperatora ima bezbroj osvojenih nagrada. *Metropolitan Touring* se više fokusira na održivi turizam, zaštitu životinja i prirodno okruženje pa osvaja nagrade u tom području dok se *Nirvana Travels & Tourism* i *Emirates Holidays* više fokusiraju na luksuzna putovanja, vip sadržaje, udobnost kod putovanja klijenata.

Tablica 4. Komparativna analiza vodećih svjetskih turoperatora

	Metropolitan Touring	Nirvana Travel & Tourism	Emirates Holidays
Ciljno tržište	Otočje Galapagos, Ekvador, Kolumbija, Peru	Dubai, Abu Dhabi, Al Ain, Ras Al Khaimah, Egipat, Jordan, London	Azija, Afrika, Australija, Indokina, Bliski istok, Indijski ocean

Dodana vrijednost	Besplatni transfer za obitelji od zračne luke do smještaja, besplatni savjeti, personalizirana usluga, izrada individualnih putovanja	Travel Guides: pomoć kod odabira željenog putovanja, vip usluga, transferi, brži viza procesi, individualni pristup klijentu, rent a car	Mogućnost rezervacije restorana, helikoptera, ulaznica za kino, posebna strategija za poreze klijenata, e-brošure, personaliziran pristup klijentu,
Komunikacija i oglašavanje	Telefon, email, WhatsApp, fax, službena web stranica, Blog, brošura, Callback usluga, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Pinterest	Telefon, email, fax, Blog, službena web stranica, brošura, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Pinterest, LinkedIn,	Telefon, email, fax, službena web stranica, WhatsApp, razgovor putem video poziva
Nagrade	- Wtm: Nagrada za odgovorni turizam 2018.godine - Najbolji turoperator u Južnoj Americi 2018. i 2019.godine	- Vodeća prijevoznačka tvrtka na Bliskom istoku 2019. godine - Vodeći u B2B poslovanju na Bliskom Istoku 2019.godine	- Najbolja tvrtka za odmor na Bliskom Istoku 2019.godine - Najbolja luksuzna kompanija za odmor 2019. godine - Najbolja tvrtka za odmor u južnoj Aziji 2019. godine

Izvor: Vlastita izrada prema podacima sa službenih web stranica (<https://www.metropolitan-touring.com/>, https://www.emiratesholidays.com/gb_en/ i <https://www.ntravel.ae/Nirvana/> 08.08.2020.)

5.5. Diskusija

Temeljem prethodno prikazanih domaćih i inozemnih agencija može se naučiti da su za aktualizaciju putovanja najvažniji suradnici turoperatori, turističke agencije, prijevoznici, ugostitelji i hoteli.

Inozemni turoperatori više koriste nove načine komuniciranja s potencijalnim klijentima i fleksibilniji su kod oglašavanja iako i domaći ne zaostaju previše. Što se tiče dodanih vrijednosti vidljivo je da su inozemni i domaći turoperatori inovativni i u potpunosti posvećeni potrebama klijenata.

Domaći turoperatori moraju se ugledati na inozemne u sklapanju partnerstva, imaju samo nekoliko glavnih partnera i nisu dovoljno povezani. Inozemni turoperatori povezani su s lokalnom zajednicom, poduzetnicima, prijevoznicima, ugostiteljskim objektima, zapravo sa svima koji na neki način sudjeluju u turizmu. Primjer odgovornog i održivog poslovanja su inozemni turoperatori koji putem njihovog poslovanja promoviraju održivu izgradnju objekata, organiziraju dobrotvorne socijalne i društvene događaje, volontiranje, koriste najnoviju tehnologiju koja omogućava suvremeni pristup okolišu.

6. POSLOVANJE TUROPERATORA U BUDUĆNOSTI

Turoperatori u novom distribucijskom modelu više nisu glavna poveznica za kupca. Internet je danas pristupačan bilo kome i svugdje, lako je koristiti se njime pa tako kupci imaju sve dostupne ponude kod planiranja putovanja i rezervacije svih popratnih usluga u destinaciji.

Tradicionalni distribucijski kanal je još uvijek važan, B2B poslovanjem jasno je vidljivo da se metoda vođenja posla promijenila uz značajan pomak prema online komunikaciji. Turoperatori će povećavati svoja ulaganja u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju primjena takvih trendova povećava stupanj komunikacije između ponude i zahtijeva klijenta.

Internet je promijenio cijeli koncept distribucije. Javljat će se nove kategorije turističkih posrednika koji tvore složenu mrežnu distribucijsku strukturu koja na kraju ima utjecaj na cijeli proces odabira i prihvaćanja odnosno kupnje nekog proizvoda ili usluge. Svi sudionici koji sudjeluju na bilo koji način u turizmu prisiljeni su prihvatiti i provoditi nove tehnologije u poslovanju kako bi opstali na tržištu.

Efikasnost i prilagodba će biti ključni faktori, stalna ulaganja u educiranje osoblja, učenje stranih jezika, razvoj komunikacijskih vještina. Sklapanja partnerstva s nekim od IT tvrtki kako bi turoperatori imali informacije o novoj tehnologiji iz prve ruke. Klijenti će u budućnosti turoperatore koristiti kad se odluče za daleke destinacije sa složenijim rezervacijskim sustavom i dodatnom papirologijom kod koje je potreban veći broj informacija. Od turoperatora i turističkih agencija zahtijeva se fleksibilnost i brz odgovor na tržištu menadžeri kontinuirano prilagođavaju strategiju i cjelokupno poslovanje agencije.

Buduća poslovanja turoperatora trebala bi obratiti pažnju i pratiti razvoje distribucijskog sustava, e-turizma, specijaliziranih digitalnih alata, mobilnih aplikacija, te implementaciji koncepta održivog razvoja.

6.1. Perspektive razvoja i buduće uloge

Turistički posrednici se u ovakvom okruženju nalaze pred velikim izazovima. Europske turističke zemlje razvojne perspektive pronalaze u komparativnim prednostima destinacija. Zbog jačanja konkurentske pozicije na turističkom tržištu, stvaranja pogodnih uvjeta privređivanja i smanjenja troškova, turistički posrednici pribjegavaju udruživanju. Radi se o jakim vertikalnim integracijama s ciljem povezivanja turističkih subjekata različitih razina.

Turoperatori svoje komparativne prednosti pronalaze u principima društveno odgovornog poslovanja, sigurnosti klijenata, poznavanja destinacije, tj. inovacijama, diverzifikaciji, multisegmentaciji potražnje pa time i specijalizaciji. (Gržinić, Bevanda, 2014.)

Turoperatori će se najčešće zajednički povezivati sa zrakoplovnom kompanijom, brodskom kompanijom, hotelskim poduzećem, s trgovačkim i drugim gospodarskim subjektima, te s financijskim institucijama.

6.2. Potrebe budućih istraživanja problematike

Ovim poglavljem ukazuje se na moguće zaključke iz analize izazova, prilagodba i novih uloga turoperatora u turističkom poslovanju. Cilj istraživanja ovog rada je ostvaren istraživačkim doprinosima u analizama rasta međunarodnog turizma, novih trendova u turizmu transformacije putnika i putovanja. Sintezom obrađenih podataka kod primjera turističkih specijalizacija (postojeće stanje) na način sagledavanja novih standarda kvaliteta, održivih razvojnih paradigma i inovacija u turističkom poslovanju (buduće prilagodbe).

Komparativnom analizom nacionalnih i međunarodnih praksi ostvarena je spoznaja turoperatorskog poslovanja, novih načina komuniciranja i oglašavanja, dodatne vrijednosti za klijente koja je danas jedna od najvažnijih segmenata koju klijent traži. Opravdanje cilja ukazuje da buduća istraživanja problematike zahtijevaju analizu veza odnosa i pojava osim samo ispitivanja uzroka.

Buduća istraživanja problematike treba usmjeriti na:

- pitanje sigurnosti putovanja (COVID 19)
- pitanje novih kanala distribucije
- pitanje novih uloga turoperatora

Time će se postići novi protokoli i sustavi koji osiguravaju zdravstvenu sigurnost putnika, razvoj i korištenje novih kanala distribucije te značaj turoperatora u turizmu. Buduća istraživanja trebala bi ukazati da su turoperatora i dalje nositelji turističke aktivnosti, spremni su na izazov i prilagodbe koje ih čekaju.

7. ZAKLJUČAK

Pretpostavlja se da putovanja više nikad neće biti ista, treba razviti novi protokol i sustav zdravstvene zaštite. Putnici će se morati naviknuti na novi način putovanja bez ljudskog dodira, sigurnosne udaljenosti, rukovanja i zagrljaja, stalnog nošenja maska i ograničenja kretanja.

Turističko tržište je danas jako fleksibilno i inovativno, tijekom sagledavanja budućeg poslovanja turoperatora i njihovih novih uloga na tržištu dokazala se hipoteza H0. Agencije se svakodnevno susreću s izazovima u poslovanju, utvrđivanjem razvoja nove tehnologije potvrdila se hipoteza H1, navike klijenata se mijenjaju pa se agencije moraju tome prilagoditi. Najpopularnije su mobilne i internet aplikacije koje su lako dostupne, korisne, lake za upotrebu i besplatne. Nove generacije putnika rezervacije naprave "u hodu".

Trendovi se stalno i brzo mijenjaju. Hipoteza H2 dokazala se tijekom objašnjavanja transformacije putnika i putovanja, razlike su jasno vidljive. Putnik danas samostalno istraži informacije prije rezervacije putovanja, provjeri ocjenu turističke agencije s kojom putuje, usporedi cijene, pročita recenzije za smještajni objekt u kojem želi biti smješten, dodatne sadržaje koje se nude, te je li njegovo putovanje ekološki prihvatljivo i to sve u nekoliko klikova na internetu ili putem mobilnog uređaja.

Prilagodba turoperatora vidljiva je u multisegmentaciji programa, personaliziranom pristupu prema svakom klijentu, visokoj specijalizaciji turističkih aranžmana te kontinuiranom povećanju standarda kvalitete i pružanja usluge koje su u skladu odgovornog ekološkog i društvenog ponašanja. Za informiranje i savjetovanje nekad su bile nužne brošure, letci, katalozi koji su danas ekološki ne prihvatljivi, a novi načini informiranja i savjetovanja pružaju se putem interneta i telefona te se time dokazuje hipoteza H3. Dobra i autentična službena web stranica povećava konkurentnost na tržištu, povezanost i bržu razmjenu informacija.

Komparativnom analizom nacionalnih i međunarodnih praksi vidljive su razlike između ponuda, komunikacije i oglašavanja, dodatnih vrijednosti za klijente te brendovi i utjecajne nagrade.

Rezultati istraživanja pokazali su da turoperatori i turističke agencije imaju velik doprinos u kreiranju i posredovanju turističkih paket aranžmana. Kontinuirano praćenje trendova i zahtjeva tržišta omogućit će konkurentnost i povezanost s klijentima. Novi izazovi donose nove uloge turoperatora, oni koji se ne prilagodi izgubit će mjesto na tržištu.

Literatura

A) Knjige:

1. Čavlek N., Matečić E., Ferjanić Hodak D., *Pokretači inovacija u turizmu, neki teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010.
2. Čavlek N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden Marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 1998.
3. Gržinić J., Bevanda V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2014.
4. Gržinić J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2014.
5. Jovanović V., *Tematski turizam*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
6. Lazibat T., *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb Znanstvena knjiga, M.E.P., 2009.
7. Mundta J W., *Reiseveranstaltung (Organised travel)*, Munich: Oldenbourg Verlag, 1993.
8. Schmooll G. A., *Tourism Promotion*, Tourism International Press, London, 1977.
9. Šiško Kuliš M., Grubišić D., *Upravljanje kvalitetom*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2010.
10. Vukonić B., *Poslovanje turističkih agencija*, Školska knjiga, Zagreb 1994.
11. Vukonić B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 2003.
12. Weber S., Mikačić V., *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
13. Youell R., *Leisure and Tourism*, Pitman Publishing, London, 1994.

B) Online knjige:

1. Gržinić J., Floričić T., *Turoperator i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2015.
2. Gržinić J. *Turizam i razvoj, Rasprava o globalnim izazovima*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2018.
3. Gržinić J. *Uvod u turizam, povijest razvoj perspektive*" Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2019.

4. Šuran F., *Slobodno vrijeme, putovanje i turizam*, Happy, obrt za pružanje usluga i izdavačku djelatnost, Buje 2016.

C) Online prezentacije:

1. *Trendovi u turizmu u svijetu globalnih društvenih kretanja*, online prezentacija-projekt *TRANS TOURISM*, Tomljenović R., 2018.
2. UNWTO - *GLOBAL TOURISM DASHBOARD, International tourist arrivals in three scenarios*, 2020.
3. *Potpuno upravljanje kvalitetom*, Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2014.

D) Znanstveni članci:

1. Pavelić I., *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, *Naše more*, znanstveni časopis za more i pomorstvo, Sveučilište u Dubrovniku, 2004.
2. Vrtodušić Hrgović A.M., *Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji*, *Tourism and hospitality management*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, 2011.
3. Drpić K., Vukman M., *Gastronomija kao važan dio turističke ponude hrvatskoj*, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Visoka škola za sportski menadžment Aspira, 2014.

Internetske stranice:

1. <https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljeću/>
(15.07.2020.)
2. <https://www.vtiger.com/hr/what-is-crm/> (24.07.2020.)

3. <https://www.jutarnji.hr/life/putovanja/pogledajte-kako-izgleda-unutrasnjost-avionaj-koji-ce-turiste-voditi-u-svemir-15010864> (24.07.2020.)
4. <https://www.iso.org/home.html> (26.07.2020.)
5. <https://www.dop.hr/odrzivi-razvoj/> (29.07.2020.)
6. [https://learn.tearfund.org/~media/files/tilz/research/policytourism_csr_2pager.pdf](https://learn.tearfund.org/~/media/files/tilz/research/policytourism_csr_2pager.pdf) (01.08.2020.)
7. <https://www.worldtravelawards.com/> (03.08.2020.)
8. <https://www.metropolitan-touring.com/all-about-us/> (04.08.2020.)
9. <https://www.ntravel.ae/Nirvana/aboutus.html> (04.08.2020.)
10. https://www.emiratesholidays.com/gb_en/pages/about-us (06.08.2020.)
11. <https://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php> (08.08.2020.)
12. <https://www.atlas.hr/o-nama/co-branding-suradnja> (08.08.2020.)
13. <https://www.uniline.hr/hrvatska/affiliate-program.php> (08.08.2020.)
14. <https://www.adriatic.hr/hr/o-nama> (08.08.2020.)
15. <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (20.08.2020.)
16. <https://www.adventuretravelnews.com/adventure-travel-predictions-for-2019-and-why-professionals-should-care> (25.08.2020.)
17. <http://www.uhpa.hr/clanak/trendovi-u-turizmu-u-2020--34939> (25.08.2020.)
18. <https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljecu/> (25.08.2020.)
19. <https://www.nytimes.com/2019/10/22/travel/europe-vacation-credit-cards.html?searchResultPosition=18> (25.08.2020.)
20. <https://hrturizam.hr/trendovi-u-turizmu-u-2020-godini-i-u-novom-desetljecu/> (25.08.2020.)
21. <https://poduzetnistvo.org/news/uloga-interneta-u-prodaji-i-marketingu-turistickih-usluga> (25.08.2020.)
22. <https://megabooker.hr/digitalni-marketing-u-turizmu/> (25.08.2020.)
23. <https://www.littlehotelier.com/r/trends/bleisure-travel-trend-attracting-bleisure-guests-bb/> (25.08.2020.)
24. <https://responsibletourismpartnership.org/what-is-responsible-tourism/>(26.08.2020.)

25. <https://www.gadventures.com/travel-styles/wellness/> (26.08.2020.)
26. <https://www.seetours.de/kreuzfahrtschiff> (26.08.2020.)
27. <https://www.clubmed.us/l/first-time-at-club-med> (26.08.2020.)
28. https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/tqm_i_6_sigma (26.08.2020.)
29. <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=12> (26.08.2020.)
30. <https://www.tuigroup.com/en-en> (26.08.2020.)
31. <https://www.caa.co.uk/ATOL-protection/Consumers/About-ATOL/> (26.08.2020.)
32. <https://www.consilium.europa.eu/hr/topics/covid-19/> (26.08.2020.)
33. https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/usluzne_djelatnosti.html (26.08.2020.)
34. https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-and-transportation-during-coronavirus-pandemic_hr (26.08.2020.)
35. <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-tour-operator-2019> (27.08.2020.)
36. <https://mint.gov.hr/istaknute-teme/upisnik-turistickih-agencija/popis-turistickih-agencija-od-1-1-2018/11819> (27.08.2020.)
37. <https://www.emirates.com/ae/english/about-us/our-planet/> (28.08.2020.)
38. <https://www.adriatic.hr/hr/subagent/frame-servis> (28.08.2020.)
39. <https://www.researchgate.net/publication/339181699> The Role of Tour Operators in Destination Tourism Marketing in Malawi (01.09.2020.)
40. <https://www.researchgate.net/publication/335165302> Role of Tour Operators and Travel Agencies in Promoting Sustainable Tourism (01.09.2020.)
41. <https://www.researchgate.net/publication/294736177> The Package Tour Experiences and Tourist Satisfaction (01.09.2020.)
42. <https://www.researchgate.net/publication/312391342> Creating package tours in tour operator business Analysis of key benefits for tourists (01.09.2020.)
43. <https://www.telegraph.co.uk/travel/comment/brief-history-worlds-oldest-tour-operator-%20cox-kings/> (01.09.2020.)
44. <https://www.businessinsider.com/thomas-cook-news-bankruptcy-travel-origins-company-history-2019-9> (01.09.2020.)
45. <https://www.virgingalactic.com/> (01.09.2020.)

Popis tablica

Tablica 1. Dolasci turista od 2000. do 2019. godine (u 000) u Republiku Hrvatsku.....	10
Tablica 2. Usporedba tradicionalnog i suvremenog pogleda na kvalitetu i TQM kod turoperatora.....	23
Tablica 3. Komparativna analiza nacionalnih agencija.....	42-43
Tablica 4. Komparativna analiza vodećih svjetskih turoperatora.....	44-45

Popis slika

Slika 1. Povijesno zaslužne ličnosti za razvoj turističkog posredovanja.....	5
Slika 2. Funkcije turističkog posredovanja i pripadajuća obilježja.....	7

Sažetak

Turoperatori i turističke agencije sve se više usmjeravaju suvremenom načinu poslovanja, prate nove razvojne trendove, tehnologiju i digitalizaciju sustava. Da bi odgovorili na izazove i potražnju tržišta razvijaju raznolike turističke specijalizacije da bi privukli što više klijenata, održavaju visoke standarde kvaliteta, posluju prema održivom i odgovornom načinu poslovanja te ulažu u inovacije. Prilagodba i nove uloge turoperatora bitne su zbog novih modernih putnika koji koriste drugačije načine rezervacija i komunikacija te preispituju je li njihovo putovanje ekološki prihvatljivo. Glavna zadaća današnjih turoperatora i turističkih agencija je fokusirati se buduća putovanja, stvoriti nove mjere i protokole kontrole koje su u sigurnom zdravstvenom okruženju zbog novonastale situacije s COVID-om 19 koji mijenja pristup cijelom turističkom sektoru.

Ključne riječi: Turistički posrednici, klijent, inovacije, specijalizacije, nove uloge.

Abstract

Tour operators and travel agencies are increasingly focusing on the modern way of doing business, following new development trends, technology and digitalization of the system. Tour operators meet the challenges and market demand, developing a variety of tourism specializations to attract as many clients, maintain high quality standards, operate in a sustainable and responsible way of doing business and invest in innovation. Adaptation of new roles within tour operators is important because of new modern travelers who use different ways of booking and communication and question whether their trip is environmentally friendly. The main task of today's tour operators and travel agencies is to focus on future travel, create new measures and control protocols that are in a safe health environment due to the new situation with COVID 19 which changes the approach to the entire tourism sector.

Keywords: Travel agents, client, innovations, specializations, new roles.