

# Uloga dionika u turističkom lancu vrijednosti

---

**Kosanović, Anja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:233236>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANJA KOSANOVIĆ**

**ULOGA DIONIKA U TURISTIČKOM LANCU  
VRIJEDNOSTI**

Završni rad

Pula, 2017.

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

**ANJA KOSANOVIĆ**

**ULOGA DIONIKA U TURISTIČKOM LANCU  
VRIJEDNOSTI**

Završni rad

**JMBAG: 0303051257**

**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet: Uvod u turizam**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**

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

Pula, kolovoz, 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_ 2017. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

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

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

Potpis

\_\_\_\_\_

## **SADRŽAJ**

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1. TURISTIČKI LANAC VRIJEDNOSTI</b>	<b>2</b>
1.1. Turistički lanac vrijednosti i integrirana marketinška komunikacija	3
1.2. Temeljni modeli procesuiranja informacija u turističkom lancu vrijedosti	6
1.3. Važnost kreiranja imidža i marke proizvoda	6
1.4. Turistički proizvod turističke destinacije i turistički lanac vrijednosti	9
<b>2. DIONICI TURISTIČKOG LANCA VRIJEDNOSTI</b>	<b>13</b>
2.1. Načela organizacije destinacije i dionici	14
2.2. Konkurentnost i dionici turističkog lanca vrijednosti	15
2.3. Dionici turističkog lanca vrijednosti i suvremena tehnologija	18
2.4. Odnos dionika prema e – turizmu kao lancu vrijednosti	20
<b>3. ULOGE DIONIKA U TURISTIČKOM LANCU VRIJEDNOSTI</b>	<b>23</b>
3.1. Uloge hotelijera	23
3.2. Valamar Riviera	29
3.3. Uloge posrednika	31
3.4. Korporativna kultura – primjer TUI	34
3.5. Incoming turoperator UNILINE	35
<b>4. KRITIČKI OSVRT NA ULOGE DIONIKA</b>	<b>37</b>
4.1. Preporuke aktivnosti dionika lanca	37
4.2. Partnerstvo hotelijera i posrednika	37
<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>41</b>
<b>POPIS LITERATURE</b>	<b>42</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b>	<b>46</b>
<b>SAŽETAK</b>	<b>47</b>

## UVOD

Tema ovog završnog rada su dionici u turističkom lancu vrijednosti. Predmet rada su uloge dionika u turističkom lancu vrijednosti. Cilj rada je objasniti uloge dionika sa svrhom prikazivanja njihove važnosti i doprinosa u turističkom lancu vrijednosti.

„Kvaliteta i unapređenje turističke ponude uveliko utječe na poslovanje dionika u turističkom lancu vrijednosti.“

U prvom dijelu rada biti će objašnjen turistički lanac vrijednosti, suodnos turističkog lanca vrijednosti i integrirane marketinške komunikacije kao i uloge marketinške komunikacije pri stvaranju vrijednosti u turizmu. Pritom se misli na temeljne modele procesuiranja informacija u turističkom lancu vrijednosti, važnost kreiranja imidža i marke proizvoda u lancu vrijednosti te na proizvod turističke destinacije koji ima veliku važnost pri stvaranju turističkog lanca vrijednosti.

U drugom dijelu rada biti će riječi o dionicima turističkog lanca vrijednosti, načelima organizacije destinacije koja se vežu uz dionike turističkog lanca vrijednosti, nadalje će biti objašnjena konkurentnost i dionici turističkog lanca vrijednosti, zatim dionici turističkog lanca vrijednosti i suvremena tehnologija te odnos dionika prema e – turizmu kao lancu vrijednosti.

S obzirom na to da su dionici turističkog lanca vrijednosti brojni, u trećem dijelu rada analiziraju se uloge hotela, turističkih agencija i turoperatora kao dionika turističkog lanca vrijednosti.

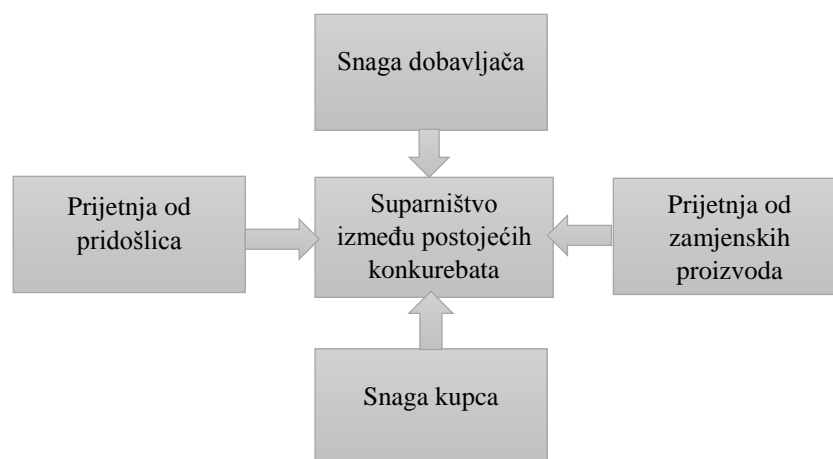
U četvrtom dijelu rada biti će kritički prikazane uloge hotela i turoperatora kao dionika turističkog lanca vrijednosti.

Prilikom istraživanja korištene su metoda analize i sinteze, povijesna metoda te metoda deskripcije. Od brojne i lako dostupne literature korištene su knjige, znanstveni članci, zakoni, priručnici i internetski izvori autora koji su se bavili sličnom tematikom.

# 1. TURISTIČKI LANAC VRIJEDNOSTI

Tvorac lanca vrijednosti je Porter koji je smatrao da su u bilo kojoj industriji bez obzira na to da li nudi proizvod ili uslugu pravila natjecanja utjelovljena u pet konkurentnih sila u koje spadaju pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalitet među postojećim tvrtkama, prijetnja novih sudionika, prijetnja supstitucijskih proizvoda i usluga. Porterov model pet konkurentskih snaga prikazan je slici 1.

Model lanca pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije, a čini ga lanac pet konkurentskih snaga koje su prikazane na slici 1.



Slika 1: Porterov model

Izvor: Izrada autorice prema: Porter, M.E., *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008.

Suparnička sila među konkurentima iskazuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena u odnosu na cijene konkurencije. Intenzivnost suparništva ovisit će o broju konkurenata u industriji, sličnosti u veličini konkurenata, sveukupnoj stopi rasta industrije, stupnju diferencijacije proizvoda te o izlaznim troškovima iz industrije. Konkurencija može imati pozitivne, ali i negativne efekte na tržište. Ako je posljedica povećanja konkurencije stvaranje inovacija, to će pozitivno djelovati na širenje industrije. S druge strane, povećana konkurencija umanjit će mogućnosti ostvarivanja većeg profita sudionicima na tržištu.



Navedenih pet sila određuju sposobnost tvrtke unutar industrije da u prosjeku zarade stope povrata na investicije koje su više od troškova kapitala. Nisu sve industrije jednake sa stajališta profitabilnosti. Profitabilnost industrije nije funkcija izgleda proizvoda ili korištenja visokih ili niskih tehnologija, već strukture industrije.

Konkurentne sile određuju profitabilnost industrije jer utječu na cijene, troškove i na potrebne investicije. Moć kupaca i prijetnja supstituta utječu na cijene koje poduzeće može naplaćivati, te moć kupaca utječe na troškove i investicije jer moćniji kupci traže skuplje usluge. Zadovoljavanje potreba kupaca čini temelj uspješnog poslovanja i to je uvjet održivosti neke tvrtke. Kupci moraju biti spremni platiti za proizvod cijenu koja premašuje troškove njegove proizvodnje.

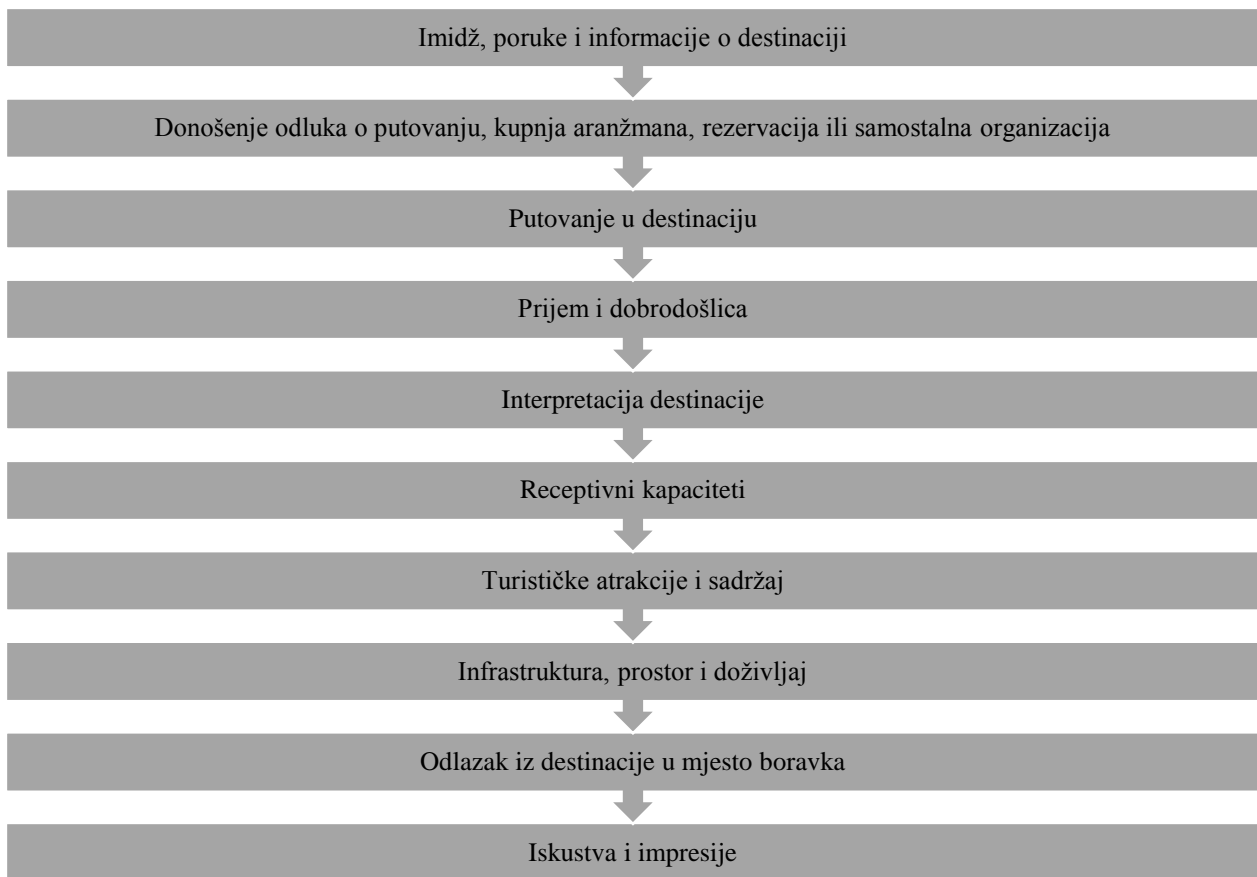
### **1.1. Turistički lanac vrijednosti i integrirana marketinška komunikacija**

Danas turistički lanac vrijednosti podrazumijeva „cjelokupni doživljaj i iskustva turista vezanih uz njegovo turističko putovanje. Pod turističkim doživljajem u navedenom kontekstu smatra se sveukupno iskustvo turista od planiranja putovanja pa sve do post prodajnih impresija.“<sup>1</sup> Turistički lanac vrijednosti se može prikazati u obliku više međuovisnih karika koje svojom sinergijom čine jednu cjelinu, što je vidljivo na slici 2.

Dakle, turistički lanac vrijednosti započinje promatranjem imidža i prikupljanjem informacija o turističkoj destinaciji prije putovanja, nakon čega je bitno donijeti odluku o kupnji turističkog aranžmana nekog putovanja. Potom slijedi realizacija putovanja, odnosno putuje se u destinaciju pri čemu se stavlja naglasak na prijem i dobrodošlicu, interpretaciju destinacije i smještajnih kapaciteta, turističkih atrakcija i sadržaja, infrastruktura, prostor i okoliš. Ništa manje bitan je i odlazak iz destinacije, odnosno povratak u domicil te na kraju vrednovanje putovanja na temelju iskustava i impresija doživljenih tokom istog (slika 2.)

---

<sup>1</sup> Bakan, R., *Turistički lanac vrijednosti*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, dostupno na: [www.vsmti.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html](http://www.vsmti.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html) (1.08.2017.)



Slika 2: Turistički lanac vrijednosti

Izvor: Izrada autorice prema: Bakan, R., *Turistički lanac vrijednosti*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, dostupno na: [www.vsmi.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html](http://www.vsmi.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html) (1.08.2017.)

Turistički lanac vrijednosti prvenstveno se odnosi na promatranje i procjenjivanje turistističkih doživljaja po pitanju njihova boravka u nekoj destinaciji koja nudi svoje specifične turističke destinacijske proizvode, stoga je nužno baviti se pitanjem isporuke kvalitetnih usluga što predstavlja temelj integralne marketinške komunikacije, prvenstveno po pitanju upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji.

Da bi isporuka usluga u turističkom lancu vrijednosti bila kvalitetna potrebno je baviti se integriranom marketinškom komunikacijom koju u svojim strategijama primjenjuje sve veći broj poduzeća u turizmu. Koncept integrirane marketinške komunikacije koji podrazumijeva kombiniranje komunikacijskih elemenata, kreiranje oglasa, analizu tržišta i korištenje medija s ciljem postizanja boljih rezultata poslovanja. „Kroz ovu vrstu komunikacije možemo utjecati

na ciljanu skupinu, primjenjivati jedan ili više komunikacijskih alata, njegovati i izgraditi dugoročan odnos s medijima, klijentima i krajnjim potrošačima, a prije svega utjecati na donošenje odluka ciljanih javnosti uz privlačenje pozornosti, stvaranje interesa i poticanje na kupnju.“<sup>2</sup> Suvremeni turizam izazvao je promjene kod integrirane marketinške komunikacije jest to da je došlo do promjena, integrirani pristup počinje uključivati povezivanje svih oblika komunikacije suvremenog poslovanja u turizmu, pa će stručnjaci u globalnom okruženju povezivati komunikacijski miks koji će utjecati na stvaranje konkurentske prednosti marketinških poduzeća. „Kao rezultat tih promjena u posljednjih dvadesetak godina u komunikacijskoj znanosti javlja se termin integrirana marketinška komunikacija (IMK). Taj je trend počeo 1990. godine i od tada postaje aksiom poslovanja suvremenih poduzeća i društava.“<sup>3</sup> Integrirana marketinška komunikacija podrazumijeva korištenje oglašavanja, osobne prodaje, unapređenje prodaje, izravno oglašavanje te ostale oblike kojima će se unaprijediti poslovanje s ciljem komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu.

„Definicija ukazuje na pet temeljnih obilježja integrirane marketinške komunikacije:

- utjecati na ponašanje,
- početi od potrošača ili potencijalnog kupca,
- koristiti jedan ili sve oblike komunikacije,
- postići sinergijske učinke i
- izgraditi dugoročni odnos s kupcima.“<sup>4</sup>

Utjecati na ponašanje potrošača znači da marketinška komunikacija teži promjeni stavova potrošača, pokretanju potencijalnog kupca željenom cilju, odnosno kupovini određene marke proizvoda. Potrošač predstavlja i početak strategije integrirane marketinške komunikacije jer bez poznavanja potrošača komunikacija neće postići željene ciljeve. Izgradnja duročnog odnosa s kupcem je važna zbog povezivanja marke s kupcem, što predstavlja ključ modernog marketinga.

---

<sup>2</sup> *Kako djeluje integrirana marketinška komunikacija u praksi*, Agencija IMC, 2015., dostupno na: <http://www.prglas.com/kako-djeluje-integrirana-marketinska-komunikacija-u-praksi/> (02.08.2017.)

<sup>3</sup> Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003., str. 28

<sup>4</sup> *Ibidem*, str. 29

## **1.2. Temeljni modeli procesuiranja informacija u turističkom lancu vrijedosti**

U turističkom lancu vrijednosti cilj je povezivanje potrošača s turističkom markom te kreiranje stavova i utjecanje na emocionalne reakcije potrošača, odnosno turista.

Marketinški komunikatori za ostvarivanje navedenog koriste kombiniranje svih raspoloživih elemenata komunikacijskog miksa s ciljem stvaranja pozitivnog stava i namjere kupovine promovirane marke.

„Procesuiranje komunikacijskih sadržaja može se odvijati u okviru dva modela:

- potrošačevom procesnom modelu (PPM) – potrošač se promatra kao visokomisaono i cilju orijentirano racionalno biće i
- hedonističkom emocionalnom modelu (HEM) – promatra potrošača kao osobu potaknutu hedonističkim uživanjima, zabavom, fantazijama i osjećajima.“<sup>5</sup>

Navedeni modeli čine sinergiju, te se ne odvajaju jedan od drugoga, potrebno je provoditi u isto vrijeme pa se potrošačevo procesuiranje poruke promatra kao kontinuum CPM - a i HEM – a.

Dakle, Kesić (2003) stavlja u odnos racionalnost i hedonizam. Isto je vrlo usko vezano uz turističku motivaciju stoga što će potencijalni posjetitelj često biti vođen stvarno potrebnim porivima pri turističkoj mobilnosti (npr. zdravlje, posjet rodbini, želja za upoznavanjem kulture i lokalnog stanovništva i običaja) ali u novije vrijeme češće iracionalnim razlozima (potrebe za dokazivanjem, prihvaćanjem, temeljem naziva koji mu je asocijativnog karaktera i dr.). Sve navedeno ukazuje na potrebu praćenja racionalnog i iracionalnog u turističkoj potražnji kao pomoć kreiranju imidža i marke proizvoda.

## **1.3. Važnost kreiranja imidža i marke proizvoda**

Marketing u turizmu je danas isključivo usmjeren na upravljanje vrijednošću marke ili na upravljanje kategorijama proizvoda i marki. Temelji marketinške komunikacije nalaze se u stvaranju imidža i jačanju tržišne vrijednosti marke.

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 81

„Imidž predstavlja spoznajnu sliku poduzeća, o proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima.“<sup>6</sup> Za kreiranje imidža potrebno je naglasiti fizičke, psihološke i društvene značajke poduzeća i proizvoda. Navedene značajke kreiraju se procesom marketinške komunikacije te ostalim marketinškim aktivnostima određenog okruženja. Komunikacija ima vrlo značajnu ulogu kod kreiranja imidža pa je za stvaranje pozitivnog imidža potrebno pažljivo planiranje komunikacijskog miksa, pri čemu će imidž činiti elementi percepcija, identitet i stav. Tržišna vrijednost marke se promatra kao sveukupnost percipiranih svojstava i imidža. Komponente vrijednosti marke su *opis, snaga i budućnost marke*.

*Opis* predstavlja sve ono što marka predstavlja u percepciji na temelju vjerovanja, asocijacija, vrijednosti. Ukoliko potrošač napravi povezanost s markom tada se govori o vrijednoj marki koja posjeduje vrijednost, kvalitetu. *Kvaliteta* predstavlja jednu od temeljnih komponenti vrijednosti marke, kojom je u turističkom lancu vrijednosti potrebno upravljati na način da se postave standardi, da se ostvari komuniciranje standarda, pridržavanje standarda te ispunjenje i premašivanje očekivanja turista.

Vrijednosti marki se kreiraju na temelju usmjeravanja apela na razne razine motiva:

- funkcionalni apeli koji komuniciraju funkcionalna svojstva marke proizvoda riješavanjem potrošačeva aktualnog funkcionalnog problema,
- simbolički apeli koji su značajni u procesu komunikacije jer predstavljaju apele na želju za postizanjem statusa, samodokazivanje, pripadnost grupi ili sl.,
- iskustveni apeli koji potiču motive prikazivanjem zadovoljstva potrošača kupovinom i korištenjem marke određenog proizvoda.

*Snaga* predstavlja prednosti u odnosu na druge konkurentske marke, te ju čine determinante ovih razina:

- razina upoznatosti s markom,
- naslijeđe marke i
- lojalnost marki.

---

<sup>6</sup> Kesić T., *Integrirana marketinška komunikacija*, izdanje, Opinion, Zagreb, 2003, str. 102

*Upoznatost* s markom je prva faza komunikacije u kojoj se stvaraju interesi, preferencije i vrijednosti marke, to je faza u kojoj se određenim načinom komunikacije kupca potiče na prisjećanje marke, *lojalnost* marki predstavlja spremnost kupca na kupovinu, dok *naslijeđe marki* može biti u korist ili na štetu, jer ako se radi o poduzeću kojemu je narušen imidž, tada će biti riječ o negativnom naslijeđu jer je narušen ugled poduzeću, stvorena je negativna reputacija.

*Budućnost marke* se vrednuje preko proizvođačeve strategije inoviranja i ulaganja u marku proizvoda i očekivanja potrošača na temelju prethodno stečenih iskustava. Tržišna vrijednost predstvaljat će razliku u odgovoru potrošača na marketing različitih marki što će ovisiti o marketinškim naporima poduzeća i reakaciji potrošača na te napore.

U praksi marketinške komunikacije pažnja je usmjerena na stvaranje imidža poduzeća i marke pa je stvoren model marketinškog procesa donošenja odluke kako bi se osigurao uspjeh marke na turističkom tržištu.

Proces donošenja odluke započinje postavljanjem ciljeva i visine budžeta raspoloživog za odlazak na putovanje, zatim se dolazi na razinu postavljanja ciljeva povezanih s izborom komunikacijskog miksa, poruke, medija, dok je treća razina vezana uz vrednovanje i mjerenje postignutih rezultata tokom putovanja.

„Uskladiti promocijske alate međusobno kako bi zajedno, u okviru raspoloživih financijskih sredstava, ili marketing budžeta, postizali maksimum u ostvarenju komunikacijskih (npr. povećanje poznatosti branda) i prodajnih ciljeva (npr. ostvarenje godišnjeg plana prodaje) turističkog proizvoda/usluge, odnosno branda te optimalno usklađivanje svih elemenata marketing miksa međusobno, predstavlja kontinuirani izazov za svakog brand menadžera. Uspjeh ili neuspjeh neke promotivne aktivnosti ili kampanje ovisi o nizu predvidivih i nepredvidivih faktora koje je često vrlo teško ili čak nemoguće kontrolirati u danom trenutku. Primjerice, aktivnost unapređenja prodaje koja u početku ima dobar odaziv od strane potrošača može se vrlo lako pretvoriti u potpuni fujasko i izazvati negativni publicitet ukoliko se ispostavi da je promotivni materijal koji su potrošači dobili na poklon loše kvalitete i raspadne se nakon prvog korištenja.

Neuspjeh u navedenom primjeru bi ovisio o pouzdanosti dobavljača promotivnog materijala koju nije moguće uvijek garantirati. S druge strane, dobro odabran komunikacijski kanal, kombiniran sa savršenim vremenskim tempiranjem te idealnom porukom prilagođenj

ciljnoj skupini može i uz relativno niska ulaganja dati neočekivane i iznadprosječne rezultate.“<sup>7</sup> Cjelokupna organizacija marketinga kreira podlogu za komunikaciju te utječe na njenu strukturu i primjenu. Posebnu ulogu kod određivanja i provođenja strategije imaju menadžeri koji proučavaju konkurenciju te odabiru najbolje i najprimjerenije savjete najboljih stručnjaka za različite tipove komunikacije.

Cilj današnjih poduzeća je bolje služiti svojim kupcima, postići viši stupanj zadovoljstva potrošača te biti bolji od konkurencije. Konkurenti stvaraju trajne pritiske na poduzeća za promjenama strukture. Ono što se od poduzeća očekuje je dobivanje prepoznatljive marke proizvoda pa se organizacijska struktura usmjerava prema značajnim tržišnim segmentima. Da bi se razvila uspješna marketinška komunikacija potrebno je stalno pratiti promjene u okruženju, posebno one koje se odnose na konkurenciju, za jakosti i slabosti organizacije, financijsku situaciju te na ljudske potencijale.

Za praćenje eksternog okruženja, jakosti i slabosti poduzeća, koristi se SWOT analiza. „Moderna tržišta uvelike su obilježena dinamizmom i neizvjesnošću koji od tvrtki zahtijevaju neprekidno prilagođavanje. Potrošači su se također bitno promijenili, mnogo su bolje informirani i zbog veće ponude, iznimno su izbirljivi i zahtjevni. Odnos marki nešto je na što većina proizvođača više ne može računati. Za preživljavanje na tržištu nije stoga više dovoljno osiguravanje dobara i usluga, nego suvremena tvrtka mora posjedovati i nešto više, dokazanu natjecateljsku prednost. Otuda određeno pomicanje žarišta s pružanja dobara i usluga potrošačima (zadovoljavanja njihovih potreba) prema postizanju usporednih prednosti. Strategije koje se kreću tim putem iziskuju uvelike različite informacije od onih koje traži tradicionalni marketinški miks.“<sup>8</sup> Neophodno je pratiti promjene okruženja i prilagođavati strategije tim promjenama da bi poduzeća bila kompatibilna sa nuđenjem proizvoda i usluga na turističkom tržištu u skladu sa željama potrošača.

#### **1.4. Turistički proizvod turističke destinacije i turistički lanac vrijednosti**

Turistički proizvodi turističkih destinacija od iznimne su važnosti pri stvaranju turističkog lanca vrijednosti. Općenito, turistički proizvod predstavlja oruđe marketinga, kojim

---

<sup>7</sup> Ferenčić, M., „Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu“, *Praktični menadžment*, Vol. 3(5):42-46, 2012., str. 43, dostupno na: [www.hrcaak.srce.hr](http://www.hrcaak.srce.hr) (02.08.2017.)

<sup>8</sup> Milas, G., *Psihologija marketinga*, Target d.o.o., Zagreb, 2007., str. 226, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija\\_KB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/854798.psihologija_KB.pdf) (02.08.2017.)

poduzeća ostvaruju profit te jedan od najvažnijih ciljeva unutar poslovanja, bez kojeg ne bi bilo profita, ostvarivanje želja i potreba potrošača proizvoda, turista. Turistički proizvod je jedan od četiri osnovna elementa marketinškog miksa. Marketing mora započeti prije nastanka proizvoda, jer je proizvod prvi element marketinga. Proizvod ima veliku važnost tijekom svih faza marketinškog procesa, što se naziva slijedom uloga proizvoda. Važnost marketinga kod turističkog proizvoda se očituje pri osmišljavanju proizvoda, pri čemu su važne stavke organizacije prostora, procedure, načini ponašanja, te dr.

Proizvod se najuže tumači kao „pojedinačna usluga, fizički predmet/objekt ili neko događanje (npr. masaža, izlet, šetnica uz more, plaža, muzej, karnevalska povorka, itd.), zatim kao skup srodnih i/ili komplementarnih proizvodnih jedinica koje sačinjavaju npr. ‘kulturni turizam’, ‘zdravstveni turizam’, ‘sunce i more’, ‘avanturizam’, itd.“<sup>9</sup> Turistički proizvodi (posebno novi) su pokretači rasta tvrtke, otvaraju nove prilode, tržišta te mogućnosti. Proizvod treba biti kvalitetan, cjenovno konkurentan, inovativan, jer novorazvijeni proizvodi, koji se razlikuju od proizvoda konkurencije, trebaju imati posebna obilježja boljih, prikladnijih te privlačnijih pogodnosti i usluga potrošačima.<sup>10</sup> Novi turistički proizvodi propadaju zbog nedostatka planiranja, što se odnosi na nedovoljnu informiranost o distributivnim kanalima na tržištu, troškovima, o operativnim standardima, te zbog drugih brojnih razloga. Drugi najčešći razlog propadanja proizvoda je manjak usmjerenosti na potrošače, koji su od najveće važnosti, zatim zbog pogrešno shvaćenog istraživanja tržišta, loše izvedbe, manjka sredstava, lošeg vođenja. Menadžeri moraju biti stalno u kontaktu s proizvodom, kojeg mogu vidjeti, doživjeti te prikupiti informacije o proizvodu izravno od stvarnih gostiju, što donosi prednost jer nam povratne informacije mogu biti važne za otkrivanje slabosti proizvoda, čime se utječe na otkrivanje zadnje faze turističkog lanca vrijednosti, na mišljenje, iskustva i impresiju turista/gosta. Mišljenje gosta je od iznimne važnosti jer predstavlja najbolje sredstvo marketinga, ima najveću vjerodostojnost uz najmanje troškove.

„Turistički proizvod je kompleksan skup različitih fizičkih dobara, aktivnosti i usluga. Kupujući taj splet fizičkih dobara, aktivnosti i usluga, gost kupuje želju za doživljajem, za nekim iskustvom. Brojni elementi tog proizvoda nalaze se izvan 'usko' promatrane hotelske ili ugostiteljske tvrtke.“<sup>11</sup> Prema Kotleru turistički proizvod je „sve ono što se tržištu može

---

<sup>9</sup> Telišman Košuta, N., Turistički proizvod i njegova obilježja, u „*Destinacijske menadžment kompanije*“, Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, Zagreb, 2008.

<sup>10</sup> Raza, I., *Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, Pune postelje*, M plus, Zagreb, 2006., str. 34

<sup>11</sup> *Konkurentnost u turizmu, Proizvod*, Institut za turizam, dostupno na:



ponuditi na prodaju, upotrebu ili konzumaciju u cilju zadovoljavanja potreba i želja kupaca.<sup>12</sup> Pojam turističkog proizvoda se odnosi na ukupnost usluga u turizmu neke destinacije, u koje spadaju smještaj, sve ugostiteljske usluge, zabava, rekreacija, kultura, baština, iskustva putovanja, odnosno sve usluge koje gosti koriste tokom svog turističkog putovanja.

„Iz perspektive destinacije, turistički proizvod je integrirani skup proizvoda iz domena atrakcija, smještaja, ugostiteljstva i zabave. Iz perspektive poslovnih jedinica, turistički proizvod je usluga smještaja, prehrane, pića; paket aranžman ili izlet.“<sup>13</sup> Formiranje turističkog proizvoda se temelji na razinama složenosti proizvodnih jedinica. Može se formirati kao proizvodna jedinica, odnosno kao pojedinačna usluga, predmet ili događanje, zatim kao proizvodna linija skupa proizvodnih jedinica koje čine karakterističan proizvod određene vrste turizma, poput zdravstvenog turizma, kulturnog turizma te dr. Proizvodi nastaju sa ciljem zadovoljavanja potreba turista, pa s obzirom na turističke potrebe (primarne i sekundarne) formirani su: osnovni proizvodi (primarni), poput soba s krevetima, telefon, tv, bazen, recepcija, dvorane za doručke i večere, te dr., odnosno tu spadaju svi proizvodi koji predstavljaju osnovne potrebe za odmor, očekivani proizvodi – čine ga dodatni proizvodi uz osnovne proizvode, podržavajući proizvodi – predstavljaju dodane vrijednosti koje proizvod diferencijiraju od proizvoda konkurencije, prošireni proizvodi – predstavljaju dodatnu diferencijaciju od konkurencije, pri čemu se utječe na emotivno stanje potošača, npr. stvaranje faktora atmosfere u objektu, npr. u restoranu, koja bitno utječe na doživljaje gostiju. Na stvaranje atmosfere utječe se uređenjem prostora (boje, namještaj, glazba).

Integrirani turistički proizvod čini više osnovnih proizvoda koji su ujedunjeni u cjelinu (npr. turistički aranžman turističke agencije, turooperatori...). Integrirani turistički proizvod proizlazi iz želja i potreba turista pa se naziva i ukupnim turističkim proizvodom. Na integrirani turistički proizvod veliki utjecaj imaju prirodni faktori turističke ponude.

Osnovni elementi integriranog turističkog proizvoda su:

- atraktivnost i okruženje destinacije (društvene, izgrađene, prirodne i kulturne atrakcije)
- uvjeti za boravak i usluge u destinaciji,
- pristupačnost destinacije,
- imidž destinacije,

---

[http://www.iztg.hr/hr/konkurentnost/o\\_centru/proizvod/](http://www.iztg.hr/hr/konkurentnost/o_centru/proizvod/) (03.08.2017.)

<sup>12</sup> Telišman Košuta, N., op.cit., str. 63.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 63.

➤ cijena destinacije.<sup>14</sup>

Parcijalni ili djelomični turistički proizvod predstavlja proizvod pojedinih turističkih poduzeća, koja samostalno ili preko porednika nude proizvod turističkom tržištu. Naziva se parcijalnim (djelomičnim) jer djelomično zadovoljava potrebe turista. Potpuno zadovoljavanje potreba turista postiže se integralnim turističkim proizvodom.

Ono što turiste privlači u izabrane destinacije su prirodne i antropogene aktivnosti i zanimljivosti događanja. Upravo te turističke aktivnosti čine temelje turističkog proizvoda destinacije, kojim se zadovoljavaju potrebe posjetitelja odredišta. Potražnja turističkog proizvoda ovisi o atraktivnosti i promociji na tržištu.

Turistički proizvod destinacije se oblikuje sukladno zahtjevima turističke potražnje, što je prije stvaranja proizvoda potrebno istražiti. Za korištenje destinacijskog proizvoda potrebno je organizirati prihvata ugostiteljskih i rekreacijskih usluga, obilazak, uživanje u atraktivnostima destinacije, kupovanje suvenira i druge robe. Svaka turistička destinacija posjeduje prirodnu privlačnost koja je odraz geografske pozicije u prostoru, a neke od prirodnih privlačnosti destinacije su klima, reljef, flora, fauna, vode (rijeke, mora, jezera) koji turistima omogućavaju rekreaciju i odmor. Turistički proizvodi destinacije se kupuju i prodaju na tržištu, na kojem dominiraju turistički aranžmani i tematska putovanja, koja turistima prodaju agencije. Cijene se formiraju prema uvjetima tržišta, trebaju biti konkurentne i prihvatljive turistima, a profitabilne nositeljima ponude destinacije. Promocijskim aktivnostima privlače se turisti u destinaciju. Formiranje turističkog proizvoda turističke destinacije ovisno je o potražnji turista i njegovim vjerovanjima u ono što očekuje od izabrane destinacije. Pravilan izbor destinacije ovisi o formiranom imidžu turističke destinacije, kvaliteti usluga, percepciji koju kupac stvara prilikom donošenja odluka.

---

<sup>14</sup> Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2013., str. 125-126, dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/...marketing-u-turizmu-i-hotelijerstvu/871> (03.08.2017.)

## 2. DIONICI TURISTIČKOG LANCA VRIJEDNOSTI

Svaka turistička destinacija mora biti dobro organizirana, a da bi se navedeno postiglo potrebno je poštovati načela organiziranosti destinacije s ciljem uspješnog upravljanja turističkim lancem vrijednosti. Da bi upravljanje turističkim lancem vrijednosti bilo učinkovito potrebno je poštovati osnovno načelo organiziranosti destinacije koje se odnosi na dobru povezanost dionika turističkog lanca vrijednosti kojima je zadatak proučavanje i ispunjavanje potreba sadašnjih i potencijalnih turista i posjetitelja. „Dionike turističkog lanca vrijednosti čine dionici malog i srednjeg poduzetništva u turizmu:

- poduzetnici malih obiteljskih smještajnih kapaciteta,
- hotelijeri (smještajni objekti iz skupine hoteli),
- poduzetnici u sferi ponude hrane i pića – npr. restorani, kafići,
- poduzetnici uslužnih obrta, trgovačke djelatnosti,
- poduzetnici u području stvaranja zabavnih sadržaja, rekreacije,
- poduzetnici turističkog posredovanja – turističke agencije i turoperatori,
- poduzetnici nautičkog turizma pa se u tom području za dionike promatraju luke nautičkog turizma, čarteri, ploveći smještajni objekti,
- poduzetnici vinskog turizma (vinarije/kušaonice),
- dionici državnih institucija na lokalnoj i nacionalnoj razini - Ministarstvo turizma, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora.<sup>15</sup>

Osim dionika malog i srednjeg poduzetništva, potrebno je istaknuti i dionike koji su registrirani u *Hrvatskoj udruzi poslodavaca* (HUP) kao udruženja ili zajednice ugostiteljskih djelatnosti pri čemu se mogu istaknuti udruženja trgovine, putničkih agencija, nautičkog turizma, udruženje turističkih brodara, vinarstva te zajednice kulturnog, ruralnog, zdravstvenog, pustolovnog turizma, zajednica obiteljskog smještaja i turizma, zajednica ronjenja, te dr. Ono što je bitno za istaknuti je to da broj strukovnih udruga iz godine u godinu

---

<sup>15</sup> Ivandić, N., Kunst, I., *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*, Institut za turizam, Zagreb, 2013. str. 8, dostupno na: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014\\_akcijski\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014_akcijski_poduzetnistvo.pdf) (7.8.2017.)

sve više raste kao posljedica segmentacije turističkog tržišta te zbog potrebite turističke specijalizacije.

## 2.1. Načela organizacije destinacije i dionici

Za razvitak turizma i bolju povezanost dionika turističkog lanca vrijednosti potrebno je poštovati još jedno načelo organizacije destinacije koje se odnosi na posvećenost poboljšavanju standarda isporuke vrijednosti za turiste ali i monitoringa utjecaja turizma na lokalnu zajednicu i okoliš.

Da bi se navedeno ostvarilo potrebno je osigurati optimalno zadovoljavanje potreba turista i pojedinaca iz svih slojeva društva u efikasno grupiranim objektima uz održavanje zdravog okoliša, stvoriti najbolje moguće socijalne uvjete za turiste i lokalno stanovništvo, stimulirati turističku industriju da bude konkurentna i efikasna te zaštititi okoliš čime bi se osigurala kvaliteta prirodnih resursa. Turizam uvelike ovisi o stupnju razvijenosti društveno - ekonomskih djelatnosti i zato je potrebno cijeli razvoj turizma povezati s razvojem drugih područja gospodarskog i društvenog života zemlje.

Za razvoj turizma na području Republike Hrvatske osmišljena je „*Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*“ kojemu je jedan od osnovnih ciljeva uključivanje razvojnih dionika/interesnih partnera u osmišljavanje aktivnosti kojima će se utjecati na razvoj turističkog lanca vrijednosti. „Osmišljavanje aktivnosti poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, a posebice učinkovito operativno upravljanje tim razvojem kao i njegov monitoring pretpostavlja suradnju većeg broja razvojnih dionika kako lokalnoj tako i na nacionalnoj razini, a posebno predstavnika Ministarstva turizma, Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije, ali i predstavnika Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske obrtničke komore.“<sup>16</sup> Dionici turističkog gospodarstva ne mogu samostalno osigurati adekvatni razvitak, nego se traže adekvatna rješenja. Postoje tri vrste rješenja, a to može biti klasično postupanje rješavanju investicijskih zahvata bankarskim kreditima, rješenja mogućeg proširenja djelatnosti koja je potrebno potražiti u izvanbankarskim institucijama (povezivanje s drugim privatnim

---

<sup>16</sup> *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Institut za turizam, Zagreb, 2013., str. 6, dostupno na: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014\\_akcijski\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014_akcijski_poduzetnistvo.pdf) (7.08.2017.)

djelatnostima) te treća mogućnost, interes stranog kapitala za ulaganja u kupovinu ili izgradnju turističkih kapaciteta u zemlji.

Dionici turističkog lanca vrijednosti moraju poštivati načelo vođenja brige o očekivanjima turista te o utjecaju turizma na lokalnu zajednicu. Zbog navedenog je potrebno provoditi i adekvatnu turističku politiku koja se javlja kao ukupnost svih aktivnosti kojima se pokreću i koordiniraju brojni faktori koji utječu na njihovo sukladno djelovanje, usmjereno na zadovoljavanje ciljeva. Turizam treba omogućavati državi stabilnost i uravnotežen društveno - ekonomski razvitak zemlje te bi njegova održivost trebala biti glavni cilj svake države i njezine administracije. Bez jasne namjere i određenog pravca kako dostići zacrtani cilj i bez koordinacije djelovanja među dionicima turističkog lanca vrijednosti došlo bi do velikih neravnomjernosti u razvoju gospodarstva. Zaostajanje nekih djelatnosti koje su u turizmu važne kao npr. trgovina, poljoprivreda i zanatstvo bitno bi ograničavalo razvijanje turizma. U ovim uvjetima turistička politika bi trebala pridonositi bržem i efikasnijem usmjeravanju svih dijelova turizma, kao segmenta gospodarstva.

## **2.2. Konkurentnost i dionici turističkog lanca vrijednosti**

Turizam danas predstavlja više od nečeg što bi se moglo povezati s pukim zadovoljenjem potreba. Sve se više uvažava subjektivna priroda turizma, prihvaćajući turizam kao izvor značenja oko kojeg se strukturira velik broj života ljudi.

„Konkurentnost neke turističke destinacije na međunarodnom tržištu je viša, što je u njoj veći broj kvalitetnih malih i srednjih turističkih poduzetnika bez kojih nije moguće govoriti o cjelovitom tzv. turističkom lancu vrijednosti. Naime, cjelovit (dubok i širok) turistički lanac vrijednosti omogućava međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika. Neovisno o različitim mogućnostima i modalitetima poduzetničke aktivnosti u turizmu, turistički lanac vrijednosti u nas, na destinacijskoj je razini još uvijek prilično siromašan i to kako po širini (malo ponuđača istovrsnih/sličnih usluga), tako i po dubini (malo ponuđača različitih usluga). Uz to, dodatno valja naglasiti i činjenicu da se relativno siromašan turistički lanac vrijednosti u ljetnim mjesecima, još više reducira tijekom ostalih mjeseci u godini (siječanj – svibanj, odnosno listopad – prosinac). Na manjkav destinacijski proizvod,

odnosno izrazito 'plitak' turistički lanac vrijednosti u nas, upućuju kako recentna istraživanja stavova turista - neposrednih korisnika turističko-ugostiteljskih usluga u brojnim hrvatskim priobalnim odredištima, tako i stavovi nositelja javne vlasti na razini svih hrvatskih jedinica lokalne samouprave (gradovi/općine).<sup>17</sup> U Hrvatskoj je 2010. godine provedeno istraživanje stavova turista o zadovoljstvu boravkom u destinacijama na našim područjima, koje je rezultiralo spoznajom da turisti nisu u potpunosti zadovoljni elementima ponude pri čemu se može izdvojiti nezadovoljstvo zabavnim, športskim i rekreacijskim sadržajima te kupovina. To bi značilo da kvaliteta ponude nije na zadovoljavajućoj razini te bi trebalo stvoriti diferencirane i brojnije sadržaje koji će uključivati rekreaciju poput vožnje biciklom, jahanje, ronjenje, veći broj kulturnih sadržaja, čime bi se privukao veći broj turista, produljila bi se sezona, povećala bi se konkurentnost integralnog turističkog proizvoda Hrvatske kao destinacije te bi se na takav način proširio turistički lanac vrijednosti. S obzirom na to da današnji turizam nudi nove destinacije, nove aranžmane, nove vrste putovanja, potrebno je stvoriti nove organizacijske oblike, resurse i strategije razvoja. Promjene nastale u turističkoj ponudi i potražnji povezuju se s konceptom novog turista koji je fleksibilniji, individualni i ekološki osvješteniji od masovnog turista. Također se mora spomenuti i novu vrstu turista, a to je novi turist slobodnog vremena. To je pojava novih datuma i takav turist je u potrazi za zabavom, bijegom i provodom. Novi turist također traži sigurnost i udobnost kao sastavni dio turističkog iskustva, ali mora sadržavati i dozu uzbuđenja i neizvjesnosti. Takav oblik okruženja mogu biti hoteli, resorti i tematski parkovi. Potrebno je naglasiti upravo tematske parkove koji nude simultane atrakcije, ali uz sigurnost koje je moguće izvoditi bez potrebe za izlaganjem neugodnostima putovanja, te zabavan i dobar provod. U turizam danas spadaju ljudi koji su više zainteresirani za bijeg od svakodnevice, za zabavu, razonodu te edukaciju. Može se reci da je turizam nove dobi motiviran životnom dobi i raspoloženjem.

Budući da turistička ponuda svakodnevno raste i turisti postaju sve zahtjevniji, pored snižavanja cijena prijevoza i smještaja, raste kreiranje novih turističkih usluga koje naglasak stavljaju na emocije i doživljaje. Stil života današnjih turista obilježen je prezaposlenošću koja im zaokuplja slobodno vrijeme i čini ih dodatno osjetljivim, zahtijevnim i kritičnim. Stoga im odlazak na putovanje predstavlja želju za iskrenim uživanjem u destinaciji koju posjećuju.

Obilježja suvremenog turizma čine:

- individualni turizam podređen potrebama pojedinaca,

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 10.

- spontano planiranje putovanja, želja za poznavanjem jezika, običaja i kulture države u koju se putuje,
- uz sunce, more, pijesak, kvalitetnu uslugu i smještaj traže se dodatne usluge, avantura, porast kvalitete života,
- ne putuje se samo u špici sezone već se zbog promjene profila turista sezona produžuje,
- odmori su uglavnom aktivni i naporni, za razliku od odmora nekada kada su bili mirni i udobni,
- zahtjevi na odmorima sve više uključuju traženje vrijednosti za novac,
- multiverzificirani turizam kojeg obilježava diverzifikacija programa koji se nalaze u ponudi, a u potražnji od 2002. godine prevladava multisegmentacija.<sup>18</sup>

Da bi turizam bio konkurentan, odnosno da bi mogao ispuniti zadaću pokretača gospodarskog razvoja, vrlo je važno u kakvim se društvenim i političkim prilikama nalazi sama zemlja ili receptivna turistička sredina. Politička nestabilnosti i moguće katastrofe koje mogu zadesiti svijet izravna su prijetnja razvoju turizma.

Turizam pripada u aktivnosti koje čovjek izvodi u svom slobodnom vremenu i koja mu omogućuje zabavu i opuštanje, a po svojoj prirodi je ta aktivnost među najsloženijima. Gospodarski interesi bili su dugo vremena mjerilo djelovanja turizma, no kasnije se unosilo i više socioloških elemenata istraživanja, što je dovelo do novog gledanja na ovaj fenomen. U posljednjih 10 - 15 godina našlo se mnogo onih koji su se trudili dokazati da turizam donosi samo negativne, pa i razorne posljedice u neki prostor. U jednom dijelu razvoj turizma opisan je kao oličenje svega negativnog u našem životu, preko njega se iskazuje negativne strane ljudskog ponašanja, turizam je neprijatelj autentičnosti i kulturnog identiteta, sustavno uništava ljepotu i potiče nezadovoljstvo. To su rasprave koje vode do potpune negacije bilo čega korisnog i pozitivnog što proizlazi iz razvoja turizma. No, postoji i velik broj autora koji su podjednako isticali i prednosti i negativne pojave koje povlači razvoj turizma. Dolaskom turista iz razvijenih sredina u druge nerazvijene zemlje došlo je do društvenog i ekonomskog šoka, bio on negativan ili pozitivan. Velike razlike, bile one ekonomske, socijalne i kulturne, između lokalnog stanovništva i turista dovele su do poremećaja u općoj društveno - ekonomskoj konstelaciji receptivnih zemalja.

---

<sup>18</sup> Čizmar, S., Hendija, Z., „Utjecaj društvenih promjena na svjetska turistička kretanja“, *Turizam*, 1992, 40(5-6):83-88.

### 2.3. Dionici turističkog lanca vrijednosti i suvremena tehnologija

U današnje vrijeme razvijena je znanost te dionici u turizmu primjenjuju nove tehnologije koje omogućuju jeftinije oblike bržih, kolektivnih i individualnih prijevoznih sredstava koje primjenjuje sve veći broj turista. Po pitanju turoperatorskih organiziranih putovanja turisti su jako zahtijevni jer tragaju za jedinstvenim doživljajima pa su organizirana putovanja danas u uzlaznom trendu. „Na individualan pristup organizaciji putovanja utječu agencijski katalogi u kojima se nalaze programi putovanja.“<sup>19</sup> Organizirane ture koje se nalaze u ponudi putničkih agencija moraju ispunjavati želje i hobije klijenata jer je njihova potražnja specifična, te je danas smanjeno značenje vođenih tura koje klijentima omogućavaju nezaboravan doživljaj destinacija.

„Europska top odredišta u 2011. godini bili su Francuska, Italija, Velika Britanija, Austrija, Meksiko i Turska. Putnici su u 2012. godini pripadali starijoj populaciji, pri čemu se broj putnika u dobi od 55+ godina povećao na 23%, dok je 35% putnika bilo u dobi između 15 - 34 godine, a 42% su bili putnici u dobi između 35 i 54 godine. Odmor je i dalje bio najdominantniji razlog putovanja (71%), slijedila su putovanja iz drugih razloga u iznosu od 16%, a 13% putovanja odnosilo se na posjećivanje rodbini. Veći broj putnika u 2012. godini koristio je prijevoz avionom ili neko drugo prijevozno sredstvo, dakle turistička putovanja automobilima su počela gubiti na važnosti.“<sup>20</sup> Današnje osnovno rezervacijsko sredstvo za kupnju turističkih paketa u agencijama je Internet. To znači da se turisti danas po pitanju planiranja putovanja sve više oslanjaju na tehnologiju koja omogućuje jednostavan način rezerviranja smještaja, zbog čega se ostvaruje i veći broj noćenja, čime se utječe i na jačanje turističkog lanca vrijednosti.

Zemlje Europske Unije su veliki generatori prihoda od turizma u svijetu. Potrošači su danas fokusirani na svoju financijsku situaciju, očekuju vrijednost za svoj novac, dok na rast turizma u destinacijama utječe slika o stanju stabilnosti (sve učestaliji nemiri u određenim destinacijama narušavaju razvoj turizma). „Petrošači su okrenuti stjecanju iskustva

---

<sup>19</sup> Vukonić, B., Keča, K., *Turizam i razvoj - pojam, načela, postupci*, Mikrorad, Zagreb, 2001., str. 78.

<sup>20</sup> ITB World Travel trends Report 2012/2013 – The World's Leading Travel Trade Show, ITB, Berlin, 2012., str. 5, dostupno na: [http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk\\_dl\\_all/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365\\_itblibrary/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365\\_itblibrary\\_studien/ITB\\_World\\_Travel\\_Trends\\_Report\\_2012\\_2013.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_dl_all_itbkongress/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary_studien/ITB_World_Travel_Trends_Report_2012_2013.pdf) (07.08.2017.)



interakcijom s lokalnim stanovništvom, zato se odlučuju na dulje ostajanje na odmoru, sudjeluju u raznim aktivnostima te troše više novčanih sredstava.<sup>21</sup> Rezultat navedenog su povećani zatijevi za informiranjem o uslugama koje se nude zbog samoedukacije koja ispunjuje posjetitelje. Hrvatska je zahvaljujući razvoju tehnologije postala poznatom svjetskom destinacijom u kojoj turizam poprima veliku važnost, posebno u ljetnim mjesecima, kada je posjećena od velikog broja inozemnim ali i domaćih turista. Hrvatska je zemlja koja posjeduje brojne ljepote i netaknutu prirodu koja magično djeluje na posjetitelje, a njeno se stanovništvo na iznimno ljubazan način odnosi prema posjetiteljima koji svoje zadovoljstvo i lojalnost pokazuju ponovnim vraćanjem u naše krajeve.

„U Hrvatsku zbog primarnih motiva „pasivnog odmora i opuštanja“ dolazi 75% turista, a u svijetu radi toga putuje 53% turista. Sekundarni motivi, kao što su nova iskustva, gastronomija, priroda i ostalo, privlače nešto manji broj turista, no ako u Hrvatskoj želimo ponuditi bilo što osim sunca i mora, onda moramo zajednički raditi na tome da navedeni motivi postanu primarni. Priroda i kultura naročito privlače mlađe i obrazovane, one s 20 i više godina, kojima su to primarni interesi putovanja. U svijetu rastu putovanja vezana za posebne interese (biciklizam, turizam treće životne dobi, ekološki, kulturni, event i dr.), te se mijenja čitava paradigma putovanja. S 4S (*sand, sea, sun, sex*) prelazi se na 6E (*escape, education, ecology, entertainment, excitement, experince*), a najnovije tzv. X, Y i Z generacije potiču promjenu paradigme u 4M (*moderate growth, multidiversification, multitasking, mobile*).“<sup>22</sup> Bez obzira na razvijeno internetsko poslovanje smatra se da dionici u turizmu ne iskorištavaju dovoljno mogućnosti koje ono nudi za mogućnosti zadovoljavanja potreba turista. Dakle, suvremena tehnologija utječe na promjene potražnje, omogućuje kvalitetniju komunikaciju s klijentima, omogućuje bolju organizaciju putovanja, ali ima i svojih nedostataka poput pojave velikog izbora ponude koja klijentima otežava odabir destinacije u koju će putovati. Riješenje za takve probleme imaju turističke agencije koje brendiraju svoje proizvode koji su prepoznatljivi po svojoj jedinstvenosti i kvaliteti.

---

21 Čavlek, N. i dr. *Turizam; Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 74.

22 Kos, D., *Novi turistički trendovi i suvremeni turizam, Poslovni turizam*, UHPA:2013., dostupno na: <http://www.poslovniturizam.com/brojke-trendovi/uhpa-novi-turisticki-trendovi-i-suvremeni-turizam/1176> (07.08.2017.)

## 2.4. Odnos dionika prema e – turizmu kao lancu vrijednosti

Danas je gotovo nemoguće uspostaviti cijeli lanac vrijednosti bez korištenja suvremene tehnologije. Suvremena tehnologija je pomogla proizvođačima i destinacijama da opstanu na tržištu promoviranjem putem elektronskih kanala distribucije.

Digitalni turizam (E – turizam) kao lanac vrijednosti predstavlja korištenje nove tehnologije i Interneta od strane turističkih dionika kojima omogućuje jednostvnu komunikaciju s klijentima.

Osnovna funkcija kanala distribucije je olakšavanje obavljanja procesa razmjene, što čini srž ukupnog marketinškog procesa kojim se utječe na stvaranje lanca vrijednosti. Distribucija uključuje dvije osnovne aktivnosti: „izbor kanala(distribucije) i fizičku distribuciju, odnosno marketing logistiku.“<sup>23</sup> Izbor kanala distribucije ima veću važnost od fizičke distribucije. Putem posrednika vrši se proces razmjene robe od proizvođača do kupca, koji putem marketinških aktivnosti omogućavaju dodatnu vrijednost.

„Kada se odlučuje o izboru kanala distribucije potrebno je dati odgovore na pitanja poput ovih:

- da li je potrebno iskoristiti posrednika pri prodaji proizvoda krajnjim potrošačima,
- u slučaju potrebe iskorištavanja posrednika, koliko posrednika treba iskoristiti,
- koji tip posrednika je optimalan na svakoj razini,
- koliko je prodajnih mjesta potrebno ustanoviti,
- Koju distribuciju primjeniti (intenzivnu, selektivnu ili ekskluzivnu distribuciju),
- Koji je najbolji način odnosa sa posrednikom?

Funkcije kanala distribucije su:

- „držanje asortimana (zaliha),
- udovoljavanje potražnji (odnosno prodaja),
- fizička distribucija,
- postprodajno opsluživanje i
- financijsko zatvaranje ciklusa.“<sup>24</sup>

---

23 Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2011., str. 192.

24 Treskavica, T., *Upravljanje marketinškim kanalima*, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2014, dostupno na:  
<http://www.pfst.hr/uploads/20%20Upravljanje%20marketinškim%20kanalima.pdf> (07.08.2017.)

Kretanje robe se kreće različitim kanalima distribucije, od proizvođača do potrošača, pa i tog razloga kanale distribucije promatramo u smislu troškova, pa se uvijek odabire onaj trošak koji minimizira troškove distribucije a da se pritom ne ugrožava kvaliteta usluga distribucije. U današnje vrijeme tome je doprinjela evolucija tehnologije. „Strategije poslovanja mogu varirati od kompanije do kompanije, ali osnovni mehanizam je isti. Taj mehanizam je nazvan *Business-to-consumer* ili B2C. Suština ovakvog poslovanja je izravno poslovanje s krajnjim korisnikom. Prema tome središnja misao je što direktniji prijenos proizvoda, bilo koje prirode, samom korisniku. Turizam, kao treća karika lanca vrijednosti, svoje mjesto nalazi u definiciji sadržaja, prezentaciji i razvoju istih sadržaja koje poslovanje nudi korisniku. Bez sadržaja, tj. proizvoda, lanac vrijednosti se raspada unatoč dobroj tehnološkoj i poslovnoj podršci. Razvoj sadržaja ne znači samo vlastitu ponudu nego i povezivanje s drugim djelatnostima unutar svih sektora s ciljem pružanja što bogatijeg krajnjeg proizvoda potrošaču. Proizvode definira potrošač i time nameće segmente ponude-potražnje i konkurentnosti - suradnje kao neiscrpane razvojne točke za ovaj sektor.“<sup>25</sup> Poduzeća u turizmu su danas usredotočena na primjenu nove informacijske tehnologije koja menadžmentu omogućava primjenu i upravljanje znanjem na efikasan način, koji će poduzeću donjeti profitabilnost i smanjiti troškove. Ključni čimbenici upravljanja znanjem su ljudi, informacijska tehnologija te razni procesi vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije. Tehnološka okolina, odnosno tehnologija, je jedan od čimbenika vanjske okoline kojima se obilikuje organizacija, a u dodiru je sa društvenom okolinom. „Među brojnim teorijskim usmjerenjima koja su pokušala pronaći oruđe za savladavanje “hirovitog” poslovnog okruženja, odnosno novi izvor konkurentne sposobnosti, veliki je broj autora svoju pažnju usmjerio na izučavanje informacijske tehnologije (IT) u spomenutom kontekstu. U osamdesetim godinama velika je pažnja pridavana mogućnostima utjecaja informacijske tehnologije na strateški položaj poduzeća. Brojni su autori raspravljali o načinima kako uporaba informacijske tehnologije može djelovati na osnovne determinante industrijske strukture (“konkurentne sile” u Porterijanskoj terminologiji) i lanac vrijednosti industrije, jednako kao i na prirodu samog proizvoda.“<sup>26</sup> Tvorac modela pet konkurentskih sila (snaga dobavljača, snaga kupaca, rivalitet, prijetnja od zamjenskih proizvoda te prijetnja od pridošlica) je M. Porter. „Prema Porteru je informacijska tehnologija je preduvjet napretka i profitabilnosti kompanije

---

25 Vukojević, A., *E – Turizam*, blogspot.hr, 2011., dostupno na:

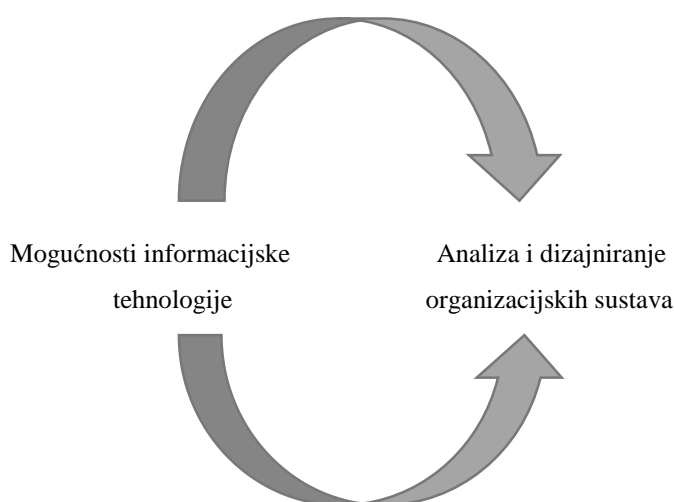
[http://e-turizam.blogspot.hr/2011/05/e-turizam-kao-lanac-vrijednosti\\_22.html](http://e-turizam.blogspot.hr/2011/05/e-turizam-kao-lanac-vrijednosti_22.html) (08.08.2017.)

26 Alfirević, N., *Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentne snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2001., str. 614, dostupno na:

[www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.08.2017.)

koju predstavljaju brendovi i inovacije, koji se održavaju fokusiranjem na potrebe i želje potrošača i kupaca te implementacija tehnoloških rješenja kojima se zadovoljavaju te potrebe.<sup>27</sup> Društvena okolina podrazumijeva stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaje ljudi u određenoj skupini ili društvu.

Da bi industrija mogla biti atraktivna mora primjenjivati inovativne sadržaje vanjske okoline, u koje spada cjelokupna tehnologija, posebno informacijska bez koje bi u suvremenom svijetu poslovanje bilo nezamislivo jer usmjerava menadžment na traženje povoljne industrijske okoline, na otkrivanje atraktivnih tržišnih segmenata unutar nje te ublažavanje konkurentskog pritiska kroz utjecanje na industrijsku strukturu.



Slika 3: Međuodnos informacijske tehnologije i projektiranja radnih mjesta

Izvor: Izrada autorice prema: Alfirević, N., *Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentске snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2001., str. 614, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.08.2017.)

Uz pomoć informacijske tehnologije moguće je transformirati sustave organizacije i menadžmenta rekursivnim djelovanjem jednog sustava na drugi (slika 3.), da se inovacijskim potencijalom informacijske tehnologije treba koristiti kao osnovicom za (re)dizajniranje sustava organizacije i menadžmenta, pri čemu bi novodizajnirani sustavi potpomagali daljem razvitku informacijske tehnologije i poticali njezinu sve napredniju primjenu u poslovne svrhe.

---

<sup>27</sup> Porter, M.E., *Konkurentska prednost–postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 53.

### 3. ULOGE DIONIKA U TURISTIČKOM LANCU VRIJEDNOSTI

Kao što je prethodno navedeno, dionici turističkog lanca vrijednosti su brojni. Kao primjer uloga dionika u turističkom lancu vrijednosti izdvojene su uloge hotela, turističkih agencija i turoperatora.

#### 3.1. Uloge hotelijera

Smještajne ugostiteljske objekte čini nekoliko skupina: skupina hoteli, skupina kampovi i ostali ugostiteljski objekti za smještaj (za pružanje ugostiteljskih usluga u kućanstvu). Dakle, ugostiteljstvo za smještaj čini hotelijerstvo i smještaj u kampovima i ostalim objektima za smještaj: apartman, kuća za odmor, soba za iznajmljivanje, prenoćište, odmaralište i omladinski hoteli. Hotelijerstvo je gospodarska djelatnost pružanja usluga smještaja u kategoriziranim smještajnim objektima koji čine skupinu hoteli. Skupinu hoteli čine sljedeći smještajni objekti: hoteli, aparthoteli, turistička naselja, turistički apartmani, pansioni i guest house. Smještajni objekti iz skupine hoteli podrazumijevaju poslovne objekte kojima posluje ugostitelj. „Ugostiteljski objekti iz skupina »Hoteli«, »Kampovi« i »Ostali ugostiteljski objekti za smještaj« obvezno rade od 0.00 do 24.00 sata svaki dan.“<sup>28</sup> U smještajnim objektima iz skupine hoteli pružaju se usluge smještaja, ali se mogu pružati i usluge prehrane, pića, napitaka i slastica.

Kao nositelji ponude hotelski objekti planiraju, kratkoročno i dugoročno, parcijalne segmente u okviru cjelovitog hotelskog proizvoda. Svaki od hotelskih objekata planira ono što može ponuditi turističkom tržištu.<sup>29</sup> Aktivnosti hotelskih objekata usmjerene su uspješnom funkcioniranju na tržištu zbog zadovoljavanja potreba turista te su na takav način sastavni dio turističkog lanca vrijednosti.

Hotel (*lat. hospes* – gost) je smještajni objekt koji veličinom može biti malenog sadržaja, obiteljski vođen i velikog sadržaja kada je obično dio međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara.

---

<sup>28</sup> *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, Hrvatski sabor, Zagreb, 2015., (NN 85/15), čl. 9., dostupan na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_85\\_1648.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_85_1648.html) (09.08.2017.)

<sup>29</sup> Berc - Radišić, B., *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet u Opatiji, Opatija, 1999., str. 26.

„Prema WTO-u, hotel je smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba koji pruža određene usluge, uključujući posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).“<sup>30</sup> Smeštajne jedinice u hotelu su sobe a mogu biti i hotelski apartmani. Hoteli su zasebni građevinski objekti ili potpuno odvojeni objekti kao funkcionalne cjeline koje imaju odvojene ulaze, stubišta, i dizala. Hotel je objekt koji se može promatrati s različitih aspekata.

Hoteli se mogu razvrstavati prema različitim kriterijima, prema kojima su određene vrste hotela i njihova obilježja.

Na slici 6. je vidljivo da su vrste hotela određene narednim kriterijima razvrstavanja hotela:

- prema veličini: mali, srednji i veliki hoteli,
- prema cjelovitosti pružanja usluge: pansionski, garni i prolazni tipovi hotela,
- kontinuitetu poslovanja: stalni i sezonski,
- prema lokaciji: odmarališni, stanični, gradski, usputni, aerodromski i
- prema globalnoj tržišnoj usmjerenosti: turistički, poslovni, športski i gradski.

Hoteli se klasificiraju prema veličini, cjelovitosti pružene usluge, kontinuitetu poslovanja, lokaciji i globalnoj tržišnoj usmjerenosti. Veličina ili broj soba uobičajen je način klasificiranja hotela. Tako se prema ovom kriteriju hoteli mogu podijeliti u manje do 150 soba, te one 150 do 299, između 300 i 400 sobe, te one s više od 400 soba. Ono što hotele izdvaja jedne od drugih je arhitektura, mjesto gdje se nalazi, raznovrsnost i kakvoća hrane, posebnost hotelskih sadržaja i osoblja koje, pružajući uslugu.

---

<sup>30</sup> Bunja, Đ., *Turističko poslovanje*, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2007., str. 16, dostupno na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/TuristickoPoslovanja.pdf> (09.08.2017.)

Kriterij razvrstavanja		Vrsta/tip hotela	Obilježje	
I)	<b>Veličina</b>	mali srednji veliki	do 100 postelja do 300 postelja preko 300 postelja	ako su pansionski
		mali srednji veliki	do 150 postelja do 400 postelja preko 400 postelja	ako su prolazni
II)	<b>Cjelovitost pružene usluge</b>	pansionski garni prolazni	smještaj i tri obroka smještaj i doručak smještaj bez usluge prehrane	
III)	<b>Kontinuitet poslovanja</b>	Stalni sezonski	Cjelogodišnje poslovanje izrazito sezonsko poslovanje	
IV)	<b>Lokacija</b>	odmarališni stanični aerodromski gradski usputni	na moru, planini, toplicama uz autobusne, željezničke postaje uz zračne luke u užem središtu grada uz velike prometnice	
V)	<b>Globalna tržišna usmjerenost</b>	turistički poslovni športski gradski	Stacionarni boravak gostiju seminari, kongresi športski sadržaji raznovrsna tržišna usmjerenost	

Tablica 1: Razvrstavanje hotela prema kriterijima

Izvor: Izrada autorice prema: Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005., str. 47.

Hoteli mogu imati i sporednu zgradu, depadansu, koja je u sastavu hotela s kojim je povezana hodnikom, a ako je između depadanse i hotela javna cesta, tada depadansa treba biti povezana s hotelom odgovarajućom natkritom vezom.

Depadansa je dio hotela u kojem pružaju samo usluge smještaja, dok se ostale usluge pružaju u glavnom dijelu hotela. Hotelski apartmani predstavljaju pretstavljaju skup prostorija koji se sastoji od dvokrevetnih soba, sobe za dnevni boravak, zahoda i kupaonice.

Kroz hotel se kreću gosti pa takav pokretni trakt nazivamo hoteskim traktom koji se sastoji od glavnog i sporednog ulaza, te ulaza za unošenje prtljage, od ulazne prostorije u kojoj se nalazi prijemno predvorje, stubišta i hodnici, saloni, čitaonica, dvorana za ples, soba za društvene igre, stambene prostorije (higijenske jedinice: kupaonice i zahodi, smještajne jedinice

za goste: sobe i hotelski apartmani), pomoćne prostorije na katovima: soba za sobarice, soba za nadzornicu sobarica, skladište rublja, čajna kuhinja i konobarska pripremnica. U hotelu se nalaze trgovačke i obrtničke prostorije te bazeni za kupanje. Ugostiteljskom traktu hotela pripadaju skupine za pružanje usluga prehrane i pića: restorani, kavana, barovi, bistro, pivnica, konoba te dr.

Hotelski objekt čini cjelovit turistički proizvod koji se sastoji od:

- „pogodnosti ambijenta,
- hotelskih soba,
- jela i slastica,
- pića i napitaka, zabavnih programa,
- športskih sadržaja,
- dopunskih usluga,
- trgovačke robe.“<sup>31</sup>

*Aparthotel* je smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i doručka. „Aparthotel ima prijemni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje: kuhinju i blagovaonicu. Najmanje 51 % smještajnih jedinica mora biti ustrojeno i opremljeno tako da gost može sam pripremati jela. Aparthotel mora imati najmanje pet smještajnih jedinica od kojih najmanje 51 % moraju biti apartmani/ili studio apartmani.“<sup>32</sup> Ono što je karakteristično za aparthotel je to da može imati najviše tri depandanse koje trebaju biti kategorizirane kao aparthotel.

*Turističko naselje* predstavlja smještajni objekt za pružanje usluga smještaja, također i pružanja drugih usluga, jer je turističko naselje jedna zasebna funkcionalna cjelina koja je opremljena na način da gostima budu dostupni razni sadržaji i usluge koje će mu omogućiti ugodan i kvalitetan odmor koji će zadovoljiti njegove osnovne potrebe tokom boravka u naselju (recepcija, smještaj, prehrana, zabavni i rekreativni sadržaji, te dr.). „Smještajnim objektima koji se mogu nalaziti unutar turističkog naselja, mora poslovati ugostitelj koji posluje u turističkom naselju. U turističkom naselju mogu se nalaziti smještajni objekti vrste hotel, aparthotel i/ili kamp koji se kategoriziraju zasebno.“<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Berc - Radišić, B., op.cit., str. 41.

<sup>32</sup> Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., op.cit., str. 83.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 84.



*Turistički apartmani* spadaju u skupinu hoteli, te se definiraju kao smještajni objekti koji gostima pružaju usluge smještaja u smještajnim jedinicama opremljenim na način da gost ima mogućnost samostalnog pripremanja jela. Turistički apartmani su građevine koje su namjenjene isključivo obavljanju ugostiteljske djelatnosti, moraju imati recepciju, smještajne jedinice od kojih svaka mora imati kupaonicu.

*Pansioni* su smještajni objekti u kojima gosti osim usluga smještaja imaju mogućnost prehrane (blagovaonica i kuhinja), recepcije i drugih ugostiteljskih usluga. Smještajne jedinice mogu biti sobe, obiteljske sobe i /ili hotelski apartmani. *Guest house* je smještajni objekt u kojem se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića, napitaka i slastica. Smještajne jedinice *Guest house* su sobe ili hotelski apartmani.

*Hoteli* predstavljaju smještajne jedinice turista, kojima su na raspolaganju hotelski proizvodi, koje čine materijalne i nematerijalne usluge. Usluge koje hoteli pružaju, osim smještaja, su usluge prehrane i pića, usluge garaže, pranja rublja, čuvanje vrijednosnih stvari, telefon, koje gosti dodatno plaćaju, te koje ne plaćaju poput primanja raznih potrebnih informacija, usluge prijenosa prtljage, usluge zabave, programi animacije, te dr.

„Funkcija marketinga u hotelu ima zadatke ispitivanja mogućnosti i uvjeta plasmana postojećih i budućih usluga, te ugovaranje prodaje, odnosno izbor usluga za koje se ocjenjuje da će imati prodaju na emitivnom turističkom tržištu.“<sup>34</sup> Menadžment ima važnu ulogu u prodaji hotelskog proizvoda. Rezervacijska prodaja se također može izdvojiti na takav način, prodaje na jednom mjestu.

„Vrlo često se događa da se za poslove i prodaje i rezervacija zadužuje šef recepcije. U tom slučaju šef recepcije nije u mogućnosti obaviti svoje temeljne dužnosti rukovoditelja odjela, pa sve njegove poslove pojednostavljuje i svodi na razinu bilježenja i unosa rezervacija u računalo.“<sup>35</sup> Hotelska prodaja ovisi o nekoliko faktora. Najznačajniji faktori prodaje su:

- „veličina hotela,
- kategorija hotela,
- vrsta hotela,
- brojnost sadržaja hotela,
- lokacija hotela,

---

34 Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 36.

35 Ibidem, str. 59.

- ciljana razina kvalitete usluge,
- cijena,
- segment gostiju,
- generalni direktor ili vlasnik hotela.<sup>36</sup>

Hotelska prodaja je u međusobnoj suradnji sa recepcijom i drugim odjelima hotela. Pomoću računalne obrade podataka i suvremene informacijske tehnologije moguće je ujediniti rezervacijski ured sa hotelskom prodajom u jednom hotelu. Da bi prodaja bila uspješnija potrebno je uvijek unaprijed planirati, informirati zaposlenike o tome što je potrebno učiniti, davati im korisne savjete.

<b>Red.br.</b>	<b>Zadatak prodaje</b>	<b>Opis poslova</b>
1.	Organizacija odjela	Utvrđivanje „alata“ prodaje, planiranje, kampanja;
2.	Osobna prodaja	Telefoniranje, uvježbavanje kontakta djelatnika s gostima;
3.	Izravna pošta	Oblikovanje dopisa, fax prepiske, e – mail poruka, upitnika, brošura, razglednica, omotnica, suvenira, kalendara itd.;
4.	Oglašavanje	Novinstvo, časopisi, žurnali, web stranice, oglasne ploče, putokazi, jumbo display
5.	Publicitet i odnosi s javnošću	Redovite tiskovne konferencije, nastupi na radiju, TV, pojavljivanje na svečanostima i specijalnim događajima, osobni nastupi i govori;
6.	Televizija i radio	Spotovi, posebni programi, sponzorstva, in – house TV
7.	Interno oglašavanje	Informacije u sobama, poster i plakati u holu, dizalima, javnim prostorijama, pokretni display, portali u holu, itd.
8.	Promidžba prodaje u sobama	Segemnti gostiju, oblikovani „paket“, darovi, vjenčanja, obljetnice, interna promidžba
9.	Promidžba prodaje hrane i pića	Oblikovanje trenda, dizajna u restoranu, menu-a, vinske karte i napitaka, ponuda u barovima, itd.;
10.	Promidžba kongresa i seminara	Opremljenost, vrbovanje, rezerivranje, tehničko servisiranje, izložbe;
11.	Promidžba drugih prodajnih punktova u hotelu	Sobna podvorba, mini-bar, praonica rublja, prodaja tiskovina, suvenira, wellness centra itd.

Tablica 2: Zadaće hotelske prodaje

Izvor: Izrada autorice prema: Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 62

<sup>36</sup> Ibidem, str. 60

Tablicom 2. prikazane su osnovne zadaće hotelske prodaje. Prodaja se u hoteljerstvu vrši preko maila, pismenim putem, preko *display* oglasa agencija za oglašavanje, koji moraju biti uvjerljivi, jasni, kratki, originalni, u boji, da bi privukli pažnju kupca.

Pojavom suvremenog najpopularnijeg medija – Interneta, prodaja hotelijerstva je doživjela velike promjene, kojima su se morali prilagoditi svi članovi, educirati se, zbog velike količine informacija koje se brzo mijenjaju te stvaraju jaku konkurenciju na tržištu. „Hotel prodaje svoje usluge na turističkom tržištu koje karakterizira prostorn odvojenost ponude od potražnje, te različite razine prodajnih cijena i troškova poslovanja. Za uspješno povezivanje ponude i potražnje, osim adekvatne organizacije službe marketinga, neophodna je i dobro uhodana tehnika poslovanja u službi prodaje ali i u hotelskom prijamnom odjelu.“<sup>37</sup> Cilj hotelske prodaje je maksimalno ispuniti smještajne kapacitete. „S obzirom na pretežitu organizacijsku formu funkcije prodaje smještajnih kapaciteta u našem hotelijerstvu, koja se u praksi sastoji od individualne (individualnim gostima neposredno na recepciji hotela), skupne i alotmanske prodaje (u centralnoj prodaji posredstvom domaćih i inozemnih agencija - alotmanski ugovori, skupni aranžmani itd.), od izuzetnog je značaja ažurna, razumljiva i u svakom trenutku raspoloživa informacija uz pretpostavku da bude dostupna na više dislociranih lokacija.“<sup>38</sup> Izvršavanje funkcije prodaje u hotelskom poduzeću, koje ima niže organizacijske oblike i jedan od oblika trgovačkih društava, prema kanalima prodaje možemo promatrati kroz izravnu i neizravnu prodaju. Do izravne prodaje dolazi kada se između hotela i gosta ne pojavljuje posrednik (turistička agencija), a kod neizravne prodaje se pojavljuje jedan od posrednika.

Hotelsku elektroničku distribuciju čine hotelske web stranice koje predstavljaju direktne kanale distribucijskih aktivnosti preko Interneta, što je danas sve češći oblik oglašavanja, zatim globalni distribucijski sustavi koji služe za distribuciju turističkih proizvoda, preko koji su povezani ponuđači turistički usluga sa agencijama i kupcima turističkih usluga.

### **3.2. Valamar Riviera**

Valamar Riviera valjan je primjer uloge hotela kao dionika u turističkom lancu vrijednosti. Poslovni model Valamar Riviere uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te upravljanje ostalim turističkim

---

<sup>37</sup> Ružić, D., op.cit., str. 68.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 69.

uslugama u destinacijama. „Valamar Riviera sastoji se od 30 hotela i 15 kamping ljetovališta. Destinacije na kojima posluju su brojne te su prošireni po cijeloj Istri, otocima Krk i Rab i Dubrovnik. TUI je u ovoj godini 2017. dodjelio nagradu najboljim hotelima u Hrvatskoj, a to su dubrovački hoteli Valamar Dubrovnik President i Valamar Lacroma Dubrovnik, krčki Valamar Koralj Romantic, porečki Valamar Club Tamaris te rabački Valamar Sanfior, koji su dobili zelene markice TUI *Environmental Champion 2017 (TUI Umwelt Champion)* zbog održivog načina poslovanja.“<sup>39</sup> Ključna su upravljačka tijela tvrtke Valamar Riviera d.d. Glavna skupština dioničara, Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima i Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Rivijere. Konkretna upravljačka ovlast i odgovornosti tih upravljačkih tijela regulirane su mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom tvrtke i ostalim kodeksima korporativnog upravljanja, pravilnicima ili propisanim procedurama. Viši menadžment, odnosno potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Nadalje, zadaća je višeg menadžmenta unakrsno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku Uprave.

Svoje zavidne tradicije pružanja turističkih usluga te vrhunskih lokacija uzduž jadranske obale na kojima obavljaju turističku djelatnost glavna su snaga i izvrsna mogućnost za daljnje razvijanje. Isto tako tijekom godina su stekli nova znanja te razvili dobru organizacijsku strukturu koja omogućavaju razvijanje novih turističkih proizvoda. Valamar Riviera nudi razne vrste odmora te se na taj način prilagođava raznoj vrsti klijenata, od parova do obitelji sa djecom, pa tako Valamar Hoteli nude obiteljske odmore sa prepunim sadržajem za odrasle, ali i za djecu te romantične odmore koji uključuju intimnu atmosferu punu romantike. Također nude još i *premium* odmore sa najboljom kvalitetom objekata te wellness odmore i biciklističke i sportske odmore. Uz sve to Valamar nudi još i mogućnosti kampiranja u Camping Adriatic by Valamar na Jadranu. Osigurava međunarodni standard usluge te nudi kampiranje na najatraktivnijim lokacijama kao što su Istra, Dubrovnik na samom jugu Hrvatske te otoci Krk i Rab. Valamar nudi najveći komfor u svojem modernom kampu Lanterna nedaleko od Poreča te u kampu Krk sa pet zvjezdica na istoimenom otoku. Kampovi „Lanterna“ i „Krk“ nude širok izbor modernih mobilnih kućica, od kojih je dio smješten u tematskim selima kao što su Mediterranean Garden Premium Village, Marine Premium Village, Marbello Premium Village, Happy Dog Premium Village i Istrian Village. Neki od poznatijih hotela Valamara su Hotel

---

<sup>39</sup> *Odmor u Hrvatskoj*, Valamar Riviera d.d., dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/hrvatska> (12.9.2017.)

Valamar Koralj Romatic na Krku koji uglavnom nudi svoju turističku ponudu i usluge namjenjene parovima te Hotel Valamar Diamant u Poreču sa četiri zvijedice.

Ovaj primjer opravdava suvremenu ulogu hotelijera kao dionika u turističkom lancu vrijednosti.

### 3.3. Uloge posrednika

Drugu skupinu posrednika u turizmu čine turoperator, koji se na turističkom tržištu pojavljuju kao trgovci na veliko. „Turoperator (*engl. tour operator; wholesale tour operator, tour wholesaler, wholesaler, packager, njem. Reiseveranstalter*) je gospodarski subjekt koji objedinjavajući usluge različitih ponuđača kreira i organizira paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce, te na toj osnovi kontinuirano ostvaruje glavni izvor svojih prihoda.“<sup>40</sup> Predmet poslovanja turoperatora kao dionika turističkog lanca vrijednosti su organiziranja, prodaja i turistički aranžmani. Njihova uloga na turističkom tržištu je posredništvo.

„Kupujući na veliko, kupujući masovno, turoperator je preuzeo velik rizik plasmana zakupljenih kapaciteta, ali je osigurao dva preduvjeta za stvaranje atraktivnog turističkog aranžmana: prvo, osigurao je velik broj kapaciteta u najrazličitijim turističkim odredištima i vrstama prijevoznih sredstava, stvarajući tako širok izbor potencijalnih korisnika, drugo, osigurao je jeftiniju nabavnu cijenu po jedinici, što mu je omogućilo sniženje i krajnje, prodajne cijene.“<sup>41</sup> S razvojem avio-prometa u turizmu je došlo do velikih promjena u organiziranju putovanja, zbog čega uloga turoperatora dolazi do izražaja, posebno 1950-ih godina, kada je stanovništvo počelo izdvajati više vremena za putovanja, u daleke destinacije.

Pojavom chartera dolazi do naglog razvoja turoperatora koji su počeli izrađivati velike pakete aranžmana, usluge koje su plasirali na tržište, pa na takav način predstavljaju vrhovni kanal distribucije za proizvođače usluga. Distribucija se vrši preko putničkih agencija i putem direktne prodaje.

Turoperator predstavlja masovne posrednike na tržištu, jer imaju pristup velikom broju destinacija i nude širok asortiman usluga. Globalizacija je sa sobom donijela i nove tehnologije koje su donijele prednosti turoperatorima kao dionicima lanca vrijednosti, što znači da su se mogli uključiti u međunarodne kanale distribucije. Zbog ekonomske krize došlo je do borbe za

---

<sup>40</sup> Turoperator, dostupno na: <http://www.poslovniturizam.com/rjecnik/turoperator/36/> (09.08.2017.)

<sup>41</sup> Vukonić, B., op.cit., str. 122

opstankom među turoperatorima na svjetskom tržištu, zbog jake konkurencije, zbog čega je bila nužna integracija, kojom se unapređuje prodajna mreža i ostvaruje kontrola nad troškovima.

Po pitanju ostvarenja većih vrijednosti u poslovanju turoperatora provode nove marketinške aktivnosti u kanalima distribucije kojima će se podići kvaliteta proizvoda uz proporcionalno podizanje cijena, kao i korištenje nove tehnologije koja će utjecati na efikasnost prodaje. Zbog brzih i naglih promjena na svjetskom tržištu nužno je koristiti nove informacijske tehnologije i Internet. Marketinške akcije igraju veliku ulogu u ostvarivanju prodaje turooperatorskih aranžmana. Također promoviranje je jedna od osnovnih uloga integriranog turističkog proizvoda koja se vrši preko turoperatora, zatim savjetodavna ili informativna uloga preko koje se stvara povjerenje potrošača u turistički proizvod. Vrlo je važno naći dobrog dobavljača jer je tada snižena mogućnost rizika u poslovanju.

Pojavom novih tehnologija poslovanje turoperatora je olakšano. Elektroničke kanale distribucije predstavljaju web stranice, e-maila, on-line plaćanje, on-line bookiranje (posebno preko Expedia-e, web stranica hotela, malih agencije te avio-kompanija) koji su omogućili bolju komunikaciju potrošačima diljem svijeta.

„U svrhu distribucije svojih usluga, zrakoplovne kompanije koriste putničke agencije, tj. agentsku mrežu. Ukupna prodaja zrakoplovnih dokumenata u zračnom prometu preko putničkih agenata iznosi 75% ukupne svjetske prodaje. Potreba za zajedničkim distribucijskim kanalima dovela je do stvaranja agentskog programa PAP (*Passenger Agency Programme*) pod okriljem IATA organizacije.“<sup>42</sup> Potrošači su uključeni u kreiranje proizvoda suvremenom marketinškom akcijom. Turoperatora prate želje potrošača, koje se odnose na kvalitetan smještaj. Potrošač predstavlja krajnjeg člana kanala distribucije, pa je iz tog razloga jako važno pridobiti nove potrošače i zadržati stare. Stoga je nužno stvoriti novu dodanu vrijednost, educirati kadrove po pitanju primjene nove tehnologije te stvoriti dobre kontakte sa potrošačima.

Turizam predstavlja različite djelatnosti kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih potrošača a posredništvo je osnovni oblik ekonomskog statusa agencije u turizmu pa stoga turističku agenciju možemo definirati kao gospodarsku organizaciju čija se osnovna djelatnost sastoji od organiziranja, prodaje putovanja i boravka te pružanja mnogobrojnih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa. Turistička ponuda je prostorno odvojena od

---

<sup>42</sup> Tepeš, T., *Elektronički sustavi za distribuciju putničkog kapaciteta u zrakoplovnoj kompaniji*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2008., str. 21, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/370605.Tepes\\_MrRad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/370605.Tepes_MrRad.pdf) (09.08.2017.)

turističke potražnje pa zbog te razdvojenosti turističkog tržišta agencija pronalazi smisao svog djelovanja spajajući turističku ponudu i potražnju, te na takav način čine sastavni dio turističkog lanca vrijednosti. Položaj i osnovna funkcija turističkih agencija očituje se u povezivanju interesa i potreba sudionika na strani ponude i na strani potražnje na turističkom tržištu. Osnovne funkcije turističkih agencija su savjetodavna ( informativna ) kod koje se turistička agencija pojavljuje kao savjetnik, propagandna funkcija kod koje je turistička agencija propagator, posrednička funkcija u kojoj je turistička agencija čisti posrednik ili posrednik u užem smislu te organizatorska funkcija u kojoj je agencija poduzetnik ili organizator, te se na takav način prepoznaju uloge istih kao dionika u turističkom lancu vrijednosti.

„Turistička agencija je gospodarski subjekt čija se osnovni zadatak sastoji od organiziranja i prodaje putovanja i boravka te pružanju drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa.“<sup>43</sup> Turističke agencije daju podršku turoperatorima u distribuciji paket aranžmana. Uloga turističkih agencija u turističkom lancu vrijednosti je promotivna, prodajna (prodaja putovanja), informativna, poticajna (potiču turiste na posjete određenim područjima). Preko turističkih agencija na turističkom tržištu povezane su ponuda i potražnja, gdje se turističke agencije javljaju kao posrednici. Za svoje poslove prodaje karata, pružanja smještaja (npr. u hotelima), iznajmljivanje prijevoznih sredstava, mjenjački poslovi, pružanje osiguranja te dr., turističke agencije primaju proviziju.

Turistička agencija je predstavnik distributivnog kanala prodaje turističkog proizvoda određene turističke destinacije. Turističke agencije su u turizmu na turističkom tržištu trgovci na malo. U današnje vrijeme poslovanje turističkih agencija je poboljšano pojavom Interneta, jer imaju mogućnost on-line ponude svojih proizvoda diljem svijeta, krajnjim korisnicima distributivnog kanala – potrošačima. Razvojem tehnologije turističke agencije su se prilagođavale potrebama potrošača, pa se iz tog razloga razvijaju on-line rezervacije, dolazi do stvaranja direktne komunikacije sa potrošačem. Putem Interneta korisnicima su pružene dodatne vrijednosti, oglašene su ponude vidljive svim korisnicima.

Internetske stranice svoju kvalitetu potvrđuju podmirenjem turističkih očekivanja na način da su one informativne, interaktivne i atraktivne. Web stranice svojim sadržajem trebaju poticati i podržavati interes klijenata, potaknuti kontinuitet suradnje i rezerviranje usluga, pa ako

---

<sup>43</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 1997., str. 48

stranice nemaju zanimljiv, jasan, kratak, poticajan i učinkovit sadržaj, prilagođen potrebama potrošača, rezultati mogu nit pogubni za turističke agencije, koje će ostvariti veliki gubitak.

### **3.4. Korporativna kultura – primjer TUI**

Najpoznatiji europski turoperator koji se zadnjih godina proširio i na hrvatsko tržište je TUI Group (*Touristik Union International*). „TUI Group se sastoji od jakih turoperatora, 1.600 turističkih agencija i vodećih internetskih stranica, šest turističkih zrakoplovnih tvrtki sa oko 150 zrakoplova, preko 300 hotela sa 214.000 kreveta, 16 linija za krstarenje i bezbroj nadolazećih turističkih agencija sa najpoznatijim turističkim destinacijama širom svijeta.“<sup>44</sup>

Ključna uloga njihove korporativne kulture je isticanje globalne odgovornosti za ekološku, ekonomsku i društvenu održivost te vizija TUI Group je da vrijednosti i prijedloge klijenata čine glavnim za njihovo djelovanje na tržištu. Glavni slogan TUI Group glasi „Razmislite o putovanju. Razmislite o TUI.“, (*engl. Think Travel. Think TUI.*).

Hoteli su jedan od najvažnijih elemenata TUI-a kod lojalnosti i odluka kupaca te jedan od glavnih motiva za odmor. Upravo tu „TUI Hotels and Resorts“ imaju najviše potencijala da ponude svojim klijentima najpoznatije hotele kako bi im omogućili da nađu najbolje destinacije i mjesta za odmor prema njihovim potrebama i očekivanjima.

Hoteli TUI Group daju svojim klijentima visokokvalitetne usluge te pridaju najveće prioritete svojim korisnicima. Veliki naglasak stavljaju na inovativno upravljanje okolišem i održivošću te sa hotelskim partnerima potiču da gosti osjete i iskuse održivost i zaštitu okoliša iz prve ruke u njihovim hotelima.

Novi hotelski brand TUI Blue zauzima se za međunarodnu, lifestyle orijentiranu publiku. Kombinira najbolje individualne paket aranžmane, a značajke pridaje na regionalnu arhitekturu, vrhunsku tehnologiju te prilagođen pristup fitnessu, hrani i opuštanju dok vrhunske ponude hotela nadopunjuju se sa jedinstvenim lokalnim modulima koji daju posebno iskustvo tijekom odmora.

Neki od glavnih brandova TUI Group u sklopu hotela su Robinson, Tui Magic Life, Riu i sl. Osim hotela TUI pruža mogućnost organiziranja krstarenja svojim klijentim. Jedan od

---

<sup>44</sup> TUI Group – The world's number one touris business, dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/> (12.9.2017.)



najpoznatijih je Thomson krstarenje koji nudi nekoliko oblika krstarenja od malih obiteljskih pa sve do luksuznih krstarenja te se ističe po raznolikosti segmenata.

### 3.5. Incoming turoperator UNILINE

UNILINE (*Incoming Tour Operator*) osnovan je 1996. i od tada uspješno posluje nudeći usluge smještaja, izleta, rent a car i brojne posebne programe u Istri, Kvarneru i Dalmaciji. To je vodeća *incoming* turistička agencija, koja već godinama posluje na području regije sa više od 200 djelatnika tijekom sezone. Postoji i odjel trgovine, prepoznatljiv na hrvatskom tržištu po izradi robnih marki za velike trgovačke lance. „Tim koji posluje u turističkoj agenciji UNILINE broji 150 iskusnih i stručnih djelatnika te kvalitetnu uslugu koju pružaju klijentima, ključ je visoke pozicije među hrvatskim rukovodećim agencijama. Sjedište Unilinea nalazi se u Puli, a poslovnice u Rovinju, Poreču, Rapcu, Opatiji, Splitu, Dubrovniku, Zagrebu, Ljubljani i Sarajevu.“<sup>45</sup>

Posljednjih godina, Uniline je postigao status najbrže rastuće kompanije u turističkom sektoru diljem regije, uz kontinuiran rast prihoda, te izrazito pozitivnim i stabilnim financijskim poslovanjem, a kako bi zadovoljili potrebe i želje svojih klijenata na svim razinama, jedan od primarnih koraka je osigurati vlastitim djelatnicima brz i adekvatan način rada ulaganjem u tehnologiju. Uz korištenje naprednih informatičkih tehnologija pružaju bogati *online* katalog smještaja, *online* pretraživač i rezervacijski sustav, galeriju slika, detaljan opis smještajne jedinice, opis svih destinacija u Hrvatskoj na 12 jezika.

Uniline 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. Grupni odjel smišlja i kreira najraznovrsnije aranžmane za grupna putovanja kao što su kružna putovanja.

Također kreiranju tematska putovanja, u organizaciji kongresa, seminara, team-buildinga, raznih manifestacija te su u mogućnosti organizirati cijelu paletu vrlo zanimljivih izleta, kao što su razne panoramske vožnje brodom. Uz sve to nude još i ponudu prijevoza te ponudu

---

<sup>45</sup> Holidays in Croatia 2017., Uniline, dostupno na: <http://www.uniline.hr/croatia/>

transfera za sve destinacije u Hrvatskoj. Mogu se rezervirati transferi iz trajektne luke i zračne luke i iz bilo koje destinacije duž jadranske obale.

„Uniline agencija prošle 2016. godine potigla je najveći plus čiji su prihodi porasli za 8,9 posto te je Boris Žgoma, predsjednik Uprave Unilinea rekao kako se uspjeh koji je kompanija Uniline postigla u sektoru turističkih agencija temelji na snazi, lojalnosti i povjerenju klijenata i poslovnih partnera diljem međunarodne mreže i uspjeh koji je postignut glavni je razlog snage Uniline tima.“<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Turistička agencija iz Pule zasjele na tron najveće u Hrvatskoj, Poslovni dnevnik, 2016., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/zgombin-uniline-postao-najveca-agencija-314427>

## **4. KRITIČKI OSVRT NA ULOGE DIONIKA**

Turistički lanac vrijednosti se prvenstveno odnosi na promatranje i procjenjivanje turistističkih doživljaja po pitanju njihova boravka u nekoj destinaciji koja nudi svoje specifične turističke destinacijske proizvode, stoga je nužno baviti se pitanjem isporuke kvalitetnih usluga što predstavlja temelj integralne marketinške komunikacije, prvenstveno po pitanju upravljanja kvalitetom u turističkoj destinaciji.

### **4.1. Preporuke aktivnosti dionika lanca**

Kao primjer uloga dionika u turističkom lancu vrijednosti ukazalo se tj. izdvojeno su analizirane uloge hotela, turističkih agencija i turoperatora. Dolazi se do zaključka da je u turističkom lancu vrijednosti cilj:

- povezivanje potrošača s turističkom markom te kreiranje stavova i utjecanje na emocionalne reakcije potrošača.
- Nadjačati konkurente diferencijacijom turističkog proizvoda i partnerstvima,
- prikupiti informacije o proizvodu izravno od gostiju radi otkrivanja slabosti proizvoda, čime se utječe na otkrivanje zadnje faze turističkog lanca vrijednosti (mišljenje, iskustva i impresije turista/gosta),
- posebnu pažnju usmjeriti na kvalitetu proizvoda, od faze oblikovanja, promicanja do pružanja podrške proizvodnoj liniji.

U daljnjem se osvrtu ukazuje na potrebu integriranih tržišnih aktivnosti.

### **4.2. Partnerstvo hotelijera i posrednika**

Hoteli, kao dinici lanca vrijednosti, imaju osnovnu ulogu pružanja usluga smještaja. Kao nositelji ponude hotelski objekti planiraju parcijalne segmente u okviru cjelovitog hotelskog proizvoda pa su im aktivnosti usmjerene uspješnom funkcioniranju na tržištu zbog zadovoljavanja potreba turista. Danas velik broj hotela na Jadranu ulaže u kapacitete s ciljem

poboljšanja kvalitete smještaja, međutim uz smještaj ide i boravak na plaži koja se uglavnom nalazi u neposrednoj blizini hotela. Pritom su plaže prenatrpane, pa se kritike gostiju koji borave u hotelima uglavnom odnose na nered koji uključuje prevelik broj kupaca i smeće koje je nemoguće odložiti u kante zbog njihova izostanka na plažama. Hrvatska se kao destinacija treba usmjeriti na kvalitetu a ne na kvantitetu, te bi se na tržištu trebale definirati ciljane skupine turista koje bi se trebale usmjeravati u destinacije koje će ispunjavati zahtjeve njihovih narudžbi pa bi se na takav način utjecalo na smanjenje različite strukture gostiju. Navedeni problemi posebno su izraženi na području Kvarnera i Dalmacije.<sup>47</sup>

Već je prethodno navedeno da su osnovne uloge turoperatora kao dionika turističkom lancu vrijednosti organiziranje putovanja, prodaja turističkih aranžmana i izleta, pa je posredništvo njihova glavna uloga na turističkom tržištu.

Smatra se da su marketinške snage turoperatora uglavnom usmjerene na prodaju aranžmana tokom ljetnih mjeseci što partneri u lancu distribucije zamjeraju. Stoga bi turooperatori trebali biti usmjereni na prodaju i u vrijeme predsezona i postsezona. Radi podizanja kvalitete usluga potrebno je više raditi na aranžmanima zabavnih sadržaja koji bi odmor turista činili zabavnijim i sadržajnijim. Također, sugerira se povećanje aktivnosti ugostitelja, dulje vrijeme rada restorana (mogli bi raditi i u jesenskim mjesecima i već od ranog proljeća). Njemački turooperatori u medijskim izjavama ukazuju na zainteresiranost posjetitelja za dolaskom u navedenim periodima i to ne samo u obalne predjele (I.D. RIVA: 2017). Turističke agencije će sve više u svojstvu destinacijskih menadžment kompanija (DMC) razvijati nove specijalizacije i doživljaje.

Danas je gotovo nemoguće uspostaviti cijeli lanac vrijednosti bez korištenja suvremene tehnologije i razvoja partnerstava. Kako bi dionici u turističkom lancu vrijednosti bili što uspješniji u prodaji svojih turističkih usluga potrebno je usavršavati, unaprijediti i poboljšati kvalitetu usluga.

---

<sup>47</sup> Jedan od takvih dalmatinskih hotela, koji nužno zahtijeva rekonstrukciju je hotel „Zagreb“ na Duilovu u Splitu. Zadnja obnova na njemu izvršena je 1970. godine pa nije niti čudno da svojim izgledom ne može ispuniti zahtjeve i očekivanja turista koji u njemu odsjedaju.

<b>Dionici</b>	<b>Doprinos</b>	<b>Kvaliteta</b>	<b>Unaprijeđenje</b>
<b>Hoteli</b>	Ekološka osviještenost Specijalizacije	Sigurnost Funkcionalnost Udobnost Ambijentalnost	Nova tehnologija Vlastite web stranice Edukacija kadrova Promocija
<b>Turoperatori – koordinatori usluga</b>	Razvoj i povećanje kvalitete života u destinaciji Uključenje lokalnog stanovništva/proizvoda/ memorabilije  Razvoj specijalizacija	Osiguranje, sigurnost standardizacija/ certifikacija Odgovorni turizam Globalni sustavi rezervacija	Poticanje otvaranja novih zračnih linija Inovacije u poslovanju Kadrovi-komparativna prednost Kreiranje proizvoda po mjeri klijenta
<b>Turističke agencije</b>	Orijentacija poslovanja na ponudu doživljaja (DMC) – receptivne turističke agencije  Članstva	Dobra organiziranost (složeni turistički proizvodi)	Marketing u turizmu posebnih interesa Racionalizacija poslovanja Doprinos lokalnim zajednicama
<b>Prometna sredstva</b>	Ekološka osviještenost Kvaliteta prijevoza /regionalno i lokalno/ Inovacije Ugođaj putovanja i krajobrazni sklad	Sigurnost Funkcionalnost Udobnost	Prometovanje do i unutar destinacije  Promet u mirovanju
<b>Lokalna turistička tijela – koordinatori usluga</b>	Promocija destinacija Stimuliranje razvoja Održivi razvoj	Stručna ekspertiza Aktivna uključenost (inkluzivni projekti)	Povezivanje i interakcija dionika

Tablica 3: Doprinosi dionika u turističkom lancu vrijednosti

Izvor: Vlastita izrada

Tablicom 3. ukazuje se na dionike u turističkom lancu vrijednosti kao i na doprinose, razinu potrebite kvalitete i mogućnosti unaprjeđenja poslovanja (sadašnje i buduće preporuke). Uočava se da je u svim elementima sustava istaknuta važnost uključenja lokalnih sredina u sukreaciji doživljaja kao posljedica djelovanja dionika lanca. Primjerice, kod hotelijera se navodi ambijentalnost, turoperatora uključenje lokalnog stanovništva, te izrada proizvoda i memorabilije. Kod turističkih agencija navode se doprinosi lokalnim zajednicima zbog isticanja specifičnosti lokaliteta dok lokalna turistička tijela potiču inkluzivne (uključujuće) projekte. Čak i prometna infrastruktura kroz ugođaj putovanja (npr. Tradicionalna prijevozna sredstva). Nadasve, brodovi na kružnim putovanjima povezuju se sa hotelijerima destinacija, nautičari sa Svjetionicima i smještajem na otocima i dr. Iz ova dva primjera uočavamo da i masovni i selektivni (u ovom slučaju robinzonski turizam) trebaju prijevozna sredstva kao važne dionike u realizaciji vrijednosti putovanja a time i doživljaja istog. Nadalje, unaprjeđenje djelovanja nije moguće bez uvažavanja utjecaja (ekonomskih, ekoloških, socio-kulturnih, političkih, tehnoloških, legislativnih) na što se u zaključku i ukazuje.

## ZAKLJUČAK

Turistički lanac vrijednosti je pojam koji podrazumijeva cjelokupne doživljaje i iskustva turista na njihovim putovanjima te se može prikazati u obliku više međuovisnih karika koje svojom sinergijom čine jednu cjelinu. Da bi isporuka usluga u turističkom lancu vrijednosti bila kvalitetna potrebno je baviti se integriranom marketinškom komunikacijom koju u svojim strategijama primjenjuje sve veći broj poduzeća u turizmu. Da bi se razvila uspješna marketinška komunikacija potrebno je stalno pratiti promjene u okruženju, posebno one koje se odnose na konkurenciju, za jakosti i slabosti organizacije, financijsku situaciju te na ljudske potencijale. Mišljenje gosta o turističkim proizvodima je od iznimne važnosti jer predstavlja najbolje sredstvo marketinga, ima najveću vjerodostojnost uz najmanje troškove.

U radu se ukazuje na potrebu uvažavanja načela organiziranosti od strane turističke destinacije s ciljem uspješnog upravljanja turističkim lancem vrijednosti.

Dionike turističkog lanca vrijednosti čine dionici malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, dionici državnih institucija na lokalnoj i nacionalnoj razini te dionici registrirani kroz udruženja ili zajednice ugostiteljskih djelatnosti. Hipoteza o potrebi unaprjeđenja kvalitete turističke ponude i utjecaja dionika i na dionike u turističkom lancu vrijednosti pojašnjava se u poglavljima 2 i 3. ovog istraživanja.

Turistička ponuda je prostorno odvojena od turističke potražnje te je stoga u radu poseban naglasak dan na turističko posredovanje (turoperatore i turističke agencije) i hotelijerstvo te partnerstva istih. Predmet poslovanja turoperatora kao dionika turističkog lanca vrijednosti su organiziranja, prodaja i turistički aranžmani. Njihova uloga na turističkom tržištu je i dalje značajna. Unatoč velikoj konkurenciji koja je ustupila razvojem suvremenih tehnologija turoperatori su ponudili specijalizacije i pakete ponuda krojene prema zahtjevima klijenata. Turoperatori prate želje potrošača, koje se odnose na kvalitetan smještaj. Potrošač predstavlja krajnjeg člana kanala distribucije, pa je iz tog razloga jako važno pridobiti nove potrošače i zadržati stare. Stoga je nužno stvoriti novu dodanu vrijednost, educirati kadrove po pitanju primjene nove tehnologije te stvoriti dobre kontakte sa potrošačima u budućnosti.

Predmet istraživanja ostavlja brojna otvorena pitanja za buduće istraživače primjerice; Postoji li uzročno-posljedična veza porasta turističkih smještajnih kapaciteta i kvalitete unutar lanca vrijednosti i dr.

## POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Berc - Radišić, B., *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet u Opatiji, Opatija, 1999.
2. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V., *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., *Turizam; Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
4. Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
5. Milas, G., *Psihologija marketinga*, Target d.o.o., Zagreb, 2007.
6. Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2013.
7. Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidnum, Beograd, 2011.
8. Porter, M. E., *Konkurentska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008.
9. Raza, I., *Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, Pune postelje*, M plus, Zagreb, 2006.
10. Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
11. Senečić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Zagreb, 1997.
12. Vukonić, B., Keča, K., *Turizam i razvoj - pojam, načela, postupci*, Mikrorad, Zagreb, 2001.
13. Vukonić, B., *Turističke agencije*, Mikrorad, Zagreb, 1997.

### *Znanstveni članci:*

1. Alfirević, N., *Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentne snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja*, Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu, Split, 2001., dostupno na: [www.hrca.hr](http://www.hrca.hr) (09.08.2017.)
2. Bakan, R., *Turistički lanac vrijednosti*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, dostupno na:



- [www.vsmti.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html](http://www.vsmti.hr/hr/nastava/.../doc.../3181-predavanje-4-turisticki-lanac-vrijednosti.html)  
(1.08.2017.)
3. Bunja, Đ., *Turističko poslovanje*, Sveučilište u Zadru, Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2007., dostupno na:  
<http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/TuristickoPoslovanja.pdf> (09.08.2017.)
  4. Čizmar, S., Hendija, Z., *Utjecaj društvenih promjena na svjetska turistička kretanja*, Turizam, Vol. 40, Broj 5-6, 1992.
  5. *Dalmatinski hoteli očima naših turista: Družili smo se s mravima i žoharima...*, Slobodna Dalmacija, 2016., dostupno na:  
<http://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split/clanak/id/301407/dalmatinski-hoteli-ocima-nasih-turista-druzili-smo-se-s-mravima-i-zoharima> (12.09.2017.)
  6. Ferenčić, M., „*Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu*“, *Praktični menadžment*, Vol. III, br. 5, (42-46), 2012., dostupno na:  
[www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (02.08.2017.)
  7. Kos, D., UHPA: *Novi turistički trendovi i suvremeni turizam*, Poslovni turizam, 2013., dostupno na:  
<http://www.poslovniturizam.com/brojke-trendovi/uHPA-novi-turisticki-trendovi-i-suvremeni-turizam/1176> (07.08.2017.)
  8. Mihajlović, I., *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija*, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Poslovna izvrsnost, Zagreb, God. VII (2013) Br. 1, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.08.2017.)
  9. Müller, J., *Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija*, Zagreb, 2001., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.08.2017.)
  10. Mikačić, R., *Žestoke kritike za domaći turizam: Hrvatska puna života?! To je mala zemlja za veliku zimsku dosadu, sve je uspavano, ima samo građevinskih radova...*, Slobodna Dalmacija, 2017., dostupno na:  
<http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/biznis/clanak/id/470425/zestoke-kritike-za-domaci-turizam-hrvatska-puna-zivota-to-je-mala-zemlja-za-veliku-zimsku-dosadu-sve-je-uspavano-ima-samo-graevinskih-radova> (12.09.2017.)
  11. Stojković, M., *Turističke agencije i hotelijersko poslovanje*, Turizam putovanja, 2013., dostupno na:

<http://www.turizamiputovanja.com/turisticke-agencije-hotelijersko-poslovanje>

(09.08.2017.)

12. Treskavica, T., *Upravljanje marketinškim kanalima*, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2014, dostupno na:

<http://www.pfst.hr/uploads/20%20Upravljanje%20marketinskim%20kanalima.pdf>

(07.08.2017.)

13. Tepeš, T., *Elektronički sustavi za distribuciju putničkog kapaciteta u zrakoplovnoj kompaniji*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2008., dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/370605.Tepes\\_MrRad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/370605.Tepes_MrRad.pdf) (09.08.2017.)

14. Vukojević, A., *E – Turizam*, blogspot.hr, 2011., dostupno na:

[http://e-turizam.blogspot.hr/2011/05/e-turizam-kao-lanac-vrijednosti\\_22.html](http://e-turizam.blogspot.hr/2011/05/e-turizam-kao-lanac-vrijednosti_22.html)

(08.08.2017.)

#### *Zakoni:*

1. *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, Hrvatski sabor, Zagreb, 2015., (NN 85/15), dostupan na:

[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_85\\_1648.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_85_1648.html) (09.08.2017.)

#### *Priručnici:*

1. Telišman Košuta, N., *Turistički proizvod i njegova obilježja*, u „*Destinacijske menadžment kompanije*“, *Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, Zagreb, 2008.

#### *Internetski izvori:*

1. *GDS - Flight Booking System*, dostupno na:

<http://www.dnatraveltech.com/gds.aspx> (09.08.2017.)

2. Institut za turizam, *Konkurentnost u turizmu, Proizvod*, dostupno na:

[http://www.iztg.hr/hr/konkurentnost/o\\_centru/proizvod/](http://www.iztg.hr/hr/konkurentnost/o_centru/proizvod/) (03.08.2017.)

3. *Internet Distribution Systems (IDS)*, dostupno na:

- <http://www.hospitalityperformancegroup.com/index.php/distribution/42-ids/58-ids-internet-distribution-system.html> (09.08.2017.)
4. *ITB World Travel trends Report 2012/2013 – The World's Leading Travel Trade Show*, ITB, Berlin, 2012., dostupno na:  
[http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk\\_dl\\_all/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365\\_itblibrary/itbk\\_dl\\_all\\_itbkongress\\_itbkongress365\\_itblibrary\\_studien/ITB\\_World\\_Travel\\_Trends\\_Report\\_2012\\_2013.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_dl_all_itbkongress/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary_studien/ITB_World_Travel_Trends_Report_2012_2013.pdf) (07.08.2017.)
  5. *Kako djeluje integrirana marketinška komunikacija u praksi*, Agencija IMC, 2015., dostupno na:  
<http://www.prglas.com/kako-djeluje-integrirana-marketinska-komunikacija-u-praksi/> (02.08.2017.)
  6. *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Institut za turizam, Zagreb, 2013., dostupno na:  
[http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014\\_akcijski\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/151014_akcijski_poduzetnistvo.pdf) (7.08.2017.)
  7. *Turoperator*, dostupno na:  
<http://www.poslovniturizam.com/rjecnik/turoperator/36/> (09.08.2017.)
  8. TUI, dostupno na:  
<https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group> (12.09.2017.)
  9. UNILINE, dostupno na:  
<http://www.uniline.hr/croatia/> (12.09.2017.)
  10. Valamar Riviera, dostupno na:  
<https://www.valamar.com/hr/> (12.09.2017.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Porterov model.....	2
Slika 2: Turistički lanac vrijednosti.....	4
Slika 3: Međuodnos informacijske tehnologije i projektiranja radnih mjesta.....	22
Tablica 1: Razvrstavanje hotela prema kriterijima.....	25
Tablica 2: Zadaće hotelske prodaje.....	28
Tablica 3: Dionici u turističkom lancu vrijednosti.....	39

## SAŽETAK

U ovom radu se analiziraju uloge dionika u turističkom lancu vrijednosti koji predstavlja ukupnost aktivnosti, doživljaje, zadovoljstvo i iskustva turista na njihovim putovanjima. Da bi isporuka usluga bila kvalitetna potrebno je baviti se pitanjima integrirane marketinške komunikacije, modelima procesuiranja informacija u turističkom lancu vrijednosti, kreiranjem imidža i marke proizvoda u turističkom lancu vrijednosti te turističkim proizvodom turističke destinacije koji ima velik utjecaj na stvaranje lanca vrijednosti. Da bi upravljanje destinacijom bilo učinkovito potrebno je poštovati načelo dobre organizacije dionika turističkog lanca vrijednosti koji svojim poslovanjem utječu na jačanje konkurentnosti u čemu im pomaže korištenje suvremene tehnologije te će u radu biti riječi o e- turizmu kao lancu vrijednosti. Kao primjer uloga dionika u turističkom lancu vrijednosti istaknute su i pojašnjene uloge hotela, turističkih agencija i turoperatora.

*Ključne riječi:* turistički lanac vrijednosti, integrirana marketinška komunikacija, imidž, turistički proizvod, konkurentnost, e - turizam, dionici lanca vrijednosti

## SUMMARY

This paper analyzes the role of stakeholders in a tourism value chain that represents the totality of activities, experiences, satisfaction and experiences of tourists on their journeys. To deliver quality services, it is necessary to address the issues of integrated marketing communications, information processing models in the tourist value chain, creating image and product brands in the tourist chain of interest, and a tourist product of a tourist destination that has a great impact on the creation of value chains. In order to effectively manage the destination, it is necessary to respect the principle of a good organization of the value chains of the touristic chain which, through its business, will influence the strengthening of competitiveness, which helps them to use the modern technology and will be e-tourism as a value chain. As an example of the role of stakeholders in the tourism chain of values, the role of hotels, tourist agencies and tour operators is highlighted and clarified.

*Key words:* tourist value chain, integrated marketing communication, image, tourism product, competitiveness, e - tourism, value chain share

