

Turoperatori i inovativni turizam

Lugarov, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:137:473107>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

JELENA LUGAROV

TUROPERATORI I INOVATIVNI TURIZAM
Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

JELENA LUGAROV

TUOPERATORI I INOVATIVNI TURIZAM
Završni rad

JMBAG: 0303050559, redovita studentica

Studijski smjer: Poslovna ekonomija (Turizam)

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, rujan 2018.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ 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, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. INOVATIVNI TURIZAM	4
2.1. Teorijsko poimanje inovacija	4
2.2. Strategije inoviranja turoperatora	5
2.3. Preduvjeti razvoja inovativnih turističkih proizvoda i usluga	7
3. ULOGE TUROPERATORA U MEĐUNARODNOM TURIZMU	9
3.1. Paket aranžman – izvor inovacija	9
3.2 Utjecaji trendova na turooperatorsko poslovanje	10
3.3. Turooperatori kao predvodnici razvojnih inicijativa	12
3.4. Turooperatorske specijalizacije	14
3.5. <i>City break</i> ponude	17
3.6. Uloge lokalnih dionika.....	21
4. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE I PRIMJERI TRŽIŠNIH INICIJATIVA.....	23
4.1. Destinacijske menadžment kompanije	23
4.2. Usklađenost sa strategijama razvoja.....	24
4.3. Buduće perspektive turooperatorskih inicijativa	29
4.3.1. Razvojne prilike za dionike turizma	29
4.3.2. Glamping turizam.....	29
4.3.3. Značaj lokalnih inicijativa za razvoj destinacije	32
4.3.4. Razvojni inovacijski potencijali	33
4.3.5. Kritički osvrt na poticanje inovacija od strane turoperatora	35
5. ZAKLJUČAK.....	37
LITERATURA.....	38

POPIS TABLICA.....	41
POPIS SLIKA.....	41
POPIS PRILOGA	41
SAŽETAK.....	45

1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada su novi trendovi u turizmu i turističke inovacije te prilagodba turoperatora istima. Cilj istraživanja je analizom ukazati na poticanje inovacija u turizmu te se upoznati sa ulogama turoperatora kao važnih turističkih posrednika. Svrha istraživanja je sublimirati utjecaje inovacija u hrvatskom turizmu.

Iz navedenog nameće se glavna radna hipoteza: **„Turooperatori su podržavajući čimbenici razvoja turizma, koji kroz kreiranje različitih paket aranžmana i poticanja aktivnosti turističke ponude, pridonose kreiranju inovacija i turističkih proizvoda.“**

Složenost teme uz glavnu radnu hipotezu zahtijeva izvođenje i sljedećih pomoćnih hipoteza:

H1: „Turooperatori su suočeni s izazovima turističkog tržišta te su primorani na različite aktivnosti kako bi neutralizirali negativne utjecaje na poslovanje“.

H2: „Turooperatori doprinose razvoju turističkih proizvoda, ali imaju ograničene financijske mogućnosti“.

H3: „Inovativna ponuda turoperatora ključ je njihova opstanka na tržištu“.

Rad se sastoji od pet cjelina:

U uvodu su objašnjeni predmet, cilj i svrha istraživanja te glavna radna hipoteza iz koje proizlaze tri pomoćne hipoteze.

Drugi dio rada, *Inovativni turizam* govori o strategiji inovacija i razvoju inovativnih proizvoda i usluga.

Treći dio rada, *Turooperatori kao pokretači inovacija* ukazuje na razvoj inovacija od strane turističkih posrednika, tj. turoperatora. Opisani su online posrednici koji danas pridonose veliku važnost u svijetu te *city break* ponude i odgovorni turizam.

Četvrti dio rada, *Turooperatorske inicijative na području Istre* govori o inovacijama koje su doprinijele regionalnom razvoju. Također, iznosi i prognozira buduće turooperatorske inicijative. U poglavlju se analiziraju primjeri dionika pretežito Istarske županije.

U zaključku se potvrđuju rezultati istraživanja tj. povezuju doprinosi sa postavljenim ciljevima.

Ovim radom željelo se ukazati kako turoperatori predstavljaju važan čimbenik djelovanja na turistička kretanja te tako pridonose stvaranju inovacija i razvoju regije u kojoj djeluju.

Metode istraživanja koje su korištene tijekom istraživanja su: metoda komparacije, metoda analize, metoda deskripcije te metoda sinteze.

2. INOVATIVNI TURIZAM

Inovativni turizam uz sebe veže pojam inovacija, tj. inovativne proizvode i usluge koje doprinose razvoju i rastu, u ovom slučaju turizma. Iako je istraživanja u području inovacija u turizmu još uvijek relativno oskudno, znanstvenici predviđaju da će budućnost donijeti veće i intenzivnije istraživanje istih jer se smatra da inovacije u turizmu mijenjaju svijet na bolje.

Turizam kao pojam ima više definicija, ipak najčešća je ona da je turizam skup pojava i odnosa koje proizlaze iz putovanja ili boravka turista u određenom mjestu (Vukonić; 1994., Hall i Williams; 2008.). Temeljem istog se može zaključiti da je turizam složen sustav pa se i inovacije u turizmu smatraju izrazito složenima, o čemu će se detaljnije raspravljati u nastavku ovog rada.

2.1. Teorijsko poimanje inovacija

Danas se inovacije vežu uz kreativne osobe i ideje. Inovacija predstavlja poboljšanje poslovnih procesa i unaprjeđenje proizvoda, u turizmu bi to bile dodane vrijednosti za klijenta (Peters M. i Pikkemaat B., 2006.)

Prester (2010.) je u svojem istraživanju predstavila faze putem kojih se može upravljati inovacijama i to:

1. skenirati i pretražiti okolinu kako bi se prikupili i obradili signali o potencijalnim inovacijama,
2. strateški odabrati iz velikog broja potencijalnih inovacija one za koje se smatra da će postići najveći uspjeh, jer u inovacije treba uložiti resurse,
3. osigurati resurse, bilo da se kreira kroz odjel za istraživanje i razvoj ili kupnjom nove tehnologije putem tehnološkog transfera te znanja kako to sve upotrijebiti,
4. implementiranje inovacije, nadograđivanje ideje u različitim fazama sve do konačnog lansiranja proizvoda ili usluge na tržište,
5. razmatranje svih prethodnih faza i revidiranje uspjeha i neuspjeha da bi se iz tog naučilo kako bolje upravljati procesom.

Budući da su inovacije definirane kao daljnji razvoj izuma, tj. govore o promjenama pa ih se dijeli u nekoliko kategorija:

- *inovacije proizvoda i usluga* koje se odnose na promjene koje direktno vide kupci,
- *inovacije procesa proizvodnje/pružanja usluga* koje najčešće ovise o novoj ili poboljšanoj i očituju se boljim rezultatima i produktivnosti određenog subjekta,
- *menadžerske inovacije* koje se odnose na skupne strukture; osnaživanje i usmjeravanje zaposlenih i kompenzacija plaća¹

Teško je utvrditi razliku između inovacija proizvoda i inovacija procesa. Hoteli koji nude *rent a car* te u svojoj ponudi imaju vozila na plin su inovacija proizvoda i inovacija procesa. Na takav način vode brigu o održivosti, ali i zaštiti okoliša. Usluge spadaju u poseban slučaj – inovacija proizvoda i inovacija procesa spojeni su u jedno.

2.2. Strategije inoviranja turoperatora

Već je spomenuto da inovacije govore o promjenama te da bi poduzeće opstalo na tržištu mora imati sposobnost prilagođavati se promjenama u okolini. Te su promjene učestale. Budućnost je neizvjesna te svako poduzeće teži osigurati se za nadolazeće promjene. Pri tome će neka poduzeća prosperirati, dok će ostala zaostajati. S obzirom na strategiju koju poduzeće odabere, ovisit će uspješnost poslovanja. Tržište je neizvjesno, stoga se poduzeća različitim strategijama pokušavaju prilagoditi. Postoji cijeli spektar inovacijskih strategija te poduzeća redovito biraju portfelj strategija koje slijede, a u radu će se analizirati nekoliko njih.

Turoperator generalisti se smatraju inovacijskim vođama, a najveći i najpoznatiji turoperator generalisti su *TUI* i *Thomas Cook*. Navedeni turoperator generalisti prodaju svoje usluge kroz maloprodajne i on-line kanale te na taj način ostvaruju dugoročne poslovne rezultate. Oni prodaju svoje usluge koristeći se inovativnim turističkim proizvodima, npr. ulaze u specijalizacije za određene destinacije.

¹ Prester J., *Menadžment inovacija*, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2014., str. 14

TUI kao vodeći europski turoperator strategiju lojalnosti kupaca prepoznaje kao osnovu za odgovorno organiziranje putovanja. Cilj turoperatora je izazvati zadovoljstvo kupaca tijekom korištenja turističkog proizvoda te tako steći njihovu lojalnost, te ponovnu kupovinu paket aranžmana od strane istih kupaca. Isto tako promocijski kanali predstavljaju inovacijske strategije za ove posrednike jer je inovacija turističkog proizvoda iznimno važna za turooperatore kako bi se dokazali na tržištu.² Primjerice, *last minute* ponude su jedne od promocija koje primjenjuju turooperatori kako bi privukli pažnju kupaca i naveli ih na rezervaciju putovanja u zadnji čas po znatno nižoj cijeni.

TUI je u suradnji s njemačkom udrugom „Akademija tuge“ razvio inovativan proizvod pod nazivom „Povratak u vrijeme“ koji cilja na usko specifično tržište korisnika koji su u procesu žalovanja radi gubitka drage osobe.³ Navedeni inovativni proizvod se odnosi na *charter* putovanje u društvu osobe s istim interesima i u istoj životnoj situaciji, a sve u cilju dubokog iskustva putovanja s naglaskom na duševno liječenje. Putovanje se sastoji od charter leta, smještaja, prijevoza i prehrane kao primarnih elemenata te psihologa, destinacija koje imaju utjecaj na duševno stanje korisnika i programa relaksacije kao elemenata dodane vrijednosti.

Inovacijskim sljedbenicima smatraju se turooperatori specijalisti, a najpoznatiji su *Club Mediteranee* i *Saga Holidays*. Turooperatori specijalisti kao manji posrednici fokusiraju se isključivo na tematske programe za usko ciljane segmente.⁴ Primjerice, turoperator *Saga Holidays* organizira manja putovanja za osobe starije od 50 godina koji žele putovati sami ili pak upoznati nove ljude. Ovakav proizvod vrlo je specifičan i namijenjen usko ciljanoj publici, no isto tako je okarakteriziran visokom razinom lojalnosti pa se kupci navedenih putovanja redovito vraćaju istom posredniku.

² Gržinić J., Čevra Sučić M., (2014.) „*Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 49.

³ Gržinić J., Čevra Sučić M., (2014.) „*Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 53.

⁴ Čavlek N., (1998.), *Turooperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 117.

2.3. Preduvjeti razvoja inovativnih turističkih proizvoda i usluga

Novi izazovi na tržištu i velika očekivanja turista utječu na specijalizaciju posrednika za ciljana tržišta kako bi ispunili njihova očekivanja. Inovacijama u smislu proizvoda i usluga, posrednici se žele istaknuti na tržištu i ostvariti prednost s obzirom na konkurenciju. Krajnji i jedini cilj inovatora je kreirati tržišno i poslovno uspješne te inovativne turističke usluge i proizvode koji zadovoljavaju očekivanja turista, ponuđača turističkih usluga i donose dugoročnu poslovnu uspješnost. Kako bi postigli takvu uspješnost potrebno je napraviti stručne analize, istražiti tržišta raznih djelatnosti u turizmu, pratiti trendove različitih ponuđača na tržištu, angažirati stručnjake za marketing, financijske stručnjake, analitičare, specijaliste, dizajnere i dr.⁵

Zbog preslabe iskorištenosti kapaciteta i visokih troškova osnovnih faktora proizvodnje, razvoj turističkih proizvoda Republike Hrvatske izložen je prilično višim troškovima inputa nego u drugim zemljama. Potrebno je razvijati proizvode koji su cjenovno prihvatljivi osjetljivim skupinama ljudi. Potrebno je koristiti strategiju „ubiranja vrhnja“ (više cijene na početku životnog vijeka proizvoda), a izbjegavati strategiju pozicioniranja (niže cijene na početku prodaje) jer to izaziva sumnju u kvalitetu proizvoda. Proces razvoja novog proizvoda cjenovno mora biti prihvatljiv, kako bi se ostvario povrat uloženih sredstava. Prethodno je potrebno napraviti detaljnu analizu i istraživanje prije ulaganja u inovativni proizvod. Najveći izazov za kreatora inovacije je plasiranje proizvoda na tržište i pronalazak kupaca. Posrednici poput turoperatora i turističkih agencija inovatorima mogu pomoći u komunikaciji sa zahtjevnom publikom te na vrijeme minimizirati pogreške.

Usluge su radno intenzivne i obično su vezane za određenu lokaciju što čini glavnu razliku u razvoju usluge u usporedbi s razvojem novog proizvoda. Pravi prihodi od uslužne industrije dolaze iz smjera informacijske tehnologije, interneta i razvoja softvera. Riječ je dakako o stranicama poput *Facebooka*, *Twittera* i *Instagrama*, o razvoju igrica i internetskog kockanja, te Google tražilice. Tehnologija mijenja ulogu usluga, a najutjecajnija tehnologija danas je Internet koji utječe na ponašanje turista.⁶

⁵ Čavlek N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 109.

⁶ Prester J., *Menadžment inovacija*, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, 2014., str. 163.

Turistima su putem interneta dostupne stranice za rezervaciju smještaja te informacije o sadržajima u destinaciji. Stoga je Internet važan oblik komunikacije između turista i posrednika. Usluga se od proizvoda razlikuje po neopipljivosti usluge te sudjelovanje kupca u pružanju iste. Većina poduzeća lansira usluge paralelno s proizvodom. Hoteli uz uslugu smještaja turistima na korištenje nude usluge restorana, bara, teretane, *wellness* centra i sl.

3. ULOGE TUOPERATORA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Naredno poglavlje ukazuje na važnost sagledavanja paket aranžmana kao poticaja za razvoj novih ponuda i vrijednosti za klijente, umjesto suhoparnih (standardiziranih) ponuda.

Čavlek (1998.) još prije dva desetljeća turoperatore definira kao ujedinitelje usluga i kreatore ponuda što se u današnjem sagledavanju trendova može smatrati vrlo prognostičnim.

Iz radova brojnih autora današnjice (Räikkönen J., 2014., Čavlek N., 2002.) uočava se da turoperatori zbog pojačane konkurentnosti svoju komparativnu prednost vide u specijalizacijama, sigurnosti i paradigmama održivosti.

3.1. Paket aranžman – izvor inovacija

Poslovanje turoperatora koncentrirano je na „proizvodnju“, a ne na prodaju u užem operativnom smislu.⁷ Turoperator se ne bavi prodajom krajnjem korisniku (turistu), već taj posao ostavlja orijentiranim turističkim agencijama koje u njemu nalaze svoj ekonomski probitak. Tendencija turoperatora je smanjiti svoju ovisnost o prodavaču na malo, stoga pokušava uvesti prodaju preko pošte ili na vlastitim štandovima u velikim robnim kućama, na izložbama i velesajmovima.

Termin „paket aranžman“ u literaturi se različito definira što upućuje na činjenicu da se radi o izrazito kompleksnom pojmu, stoga je teško dati univerzalnu definiciju koja objašnjava ovaj termin.

Za dobru i uspješnu promociju paket aranžmana turoperatori koriste „promocijski splet“ kako bi prodali turistički proizvod na tržištu. Pomoću „promocijskog spleta“ turoperatori upozoravaju potencijalne kupce na postojanje njihova proizvoda na tržištu, upoznaju potencijalne kupce sa važnim karakteristikama proizvoda, prikazuju prednosti njihova proizvoda u odnosu na proizvod konkurencije i kreiraju vlastiti imidž na tržištu.⁸

⁷ Vukonić B., *Turističke agencije*, Mikrorad d.o.o. Zagreb, 1997., str 123.

⁸ Čavlek N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 73.

Bitna funkcija turoperatora prodaja je paket aranžmana. Postoje dva načina prodaje paket aranžmana na tržištu: izravna distribucija, odnosno vlastita prodaja i neizravna distribucija, odnosno prodaja putem posrednika. Kod vlastite prodaje riječ je o slučaju kad turoperator sam prodaje svoje paket aranžmane klijentima izravno⁹.

Turoperator koji je trgovac na veliko i u pravilu najčešće ne prodaje svoje paket aranžmane izravno klijentima, već to čini koristeći usluge posrednika, a to su većinom turističke agencije. Danas se kao posrednici u prodaju pojavljuju banke, pošte, robne i medijske kuće i dr.

Turoperatoru svoje proizvode prilagođavaju individualnim zahtjevima turista te odmiču od standardiziranih aranžmana. Današnje tržište zahtijeva fleksibilnost, prilagodbu, jedinstven i poseban doživljaj, odgovorne i ozbiljne posrednike. Sposobnost inoviranja i kreiranja novih proizvoda, uvažavanje individualnih želja turista, kreiranje fleksibilnijih paket aranžmana te inoviranje marketinških strategija održalo je turoperatore u centru međunarodne potražnje. Turoperatoru su profitno orijentirani gospodarski subjekti, ali s izuzetno niskim profitnim stopama pa zbog toga neprestano teže inovacijama koje bi rezultirale višim profitnim stopama¹⁰

Uz kreiranje i provođenje paket aranžmana, turoperatoru se brinu o sigurnosti svojih klijenata tijekom putovanja i na odmoru. Stoga je to bitna uloga turoperatora i velika prednost zašto njih odabrati kao posrednike.

3.2 Utjecaji trendova na turooperatorsko poslovanje

Danas se trendovi i turooperatorsko poslovanje promatraju u uzajamnom djelovanju. Među najutjecajnijim trendovima je onaj informacijsko – komunikacijske tehnologije (ICT) koja je postala uvjet napretka turoperatora. Tehnologija ima snažan utjecaj na konkurentnost poduzeća, te onu između posrednika i subjekata turističke ponude.

⁹ Čavlek N., *Turoperatoru i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 87.

¹⁰ Čavlek N., Matečić E., Ferjanić Hodak D., *Pokretači inovacija u turizmu, neki teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010. (7.8.2018.)

Tehnologija zahtjeva izmjene (racionalizacija poslovnih aktivnosti, restrukturiranje poslovnih procesa) u organizacijskom smislu i načinu rada kod turističkih posrednika. Postoje mišljenja da će korist primjene suvremene informacijske tehnologije u posredništvu biti uočena u racionalizaciji troškova u poslovanju te u korištenju diferenciranih strategija kojima će se masovno tržište individualizirati. To bi moglo značiti zahtjev za stvaranjem novih mogućnosti, novih turističkih proizvoda prema kriteriju visoke kvalitete i personalizirane usluge te stvaranje novih „potrošačkih prostora“. ¹¹

Web stranice su dio usluga koje pruža internet, pa promocija turističkih paket aranžmana pri obraćanju ciljnoj skupini treba biti iskrena, zanimljiva, posvećena vođenju i održavanju vlastitih web stranica, te originalna i dinamična.

Prednosti online poslovanja za organizatore putovanja su prezentacija, prodaja, dostupnost na globalnom tržištu, smanjenje troškova, povećana brzina, efikasnost i fleksibilnost. Prednosti za potrošače su kupovina različitih usluga putem elektronske trgovine uz sačuvanu privatnost i trenutno dobivanje informacija. Neki turoperatori su u potpunosti odustali od brošura u zamjenu za individualne virtualne brošure, koje sadrže sve potrebne informacije. Otiskuju se za potrebe kupaca iz baze podataka agenta, smanjuju troškove i ne opterećuju kupca informacijama koje ga ne zanimaju. ICT omogućuje posrednicima učinkovitije poslovanje i ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu, a uz to olakšava posrednicima način poslovanja. ¹²

Dominantni trendovi poput eko i kulturne ture stavljaju naglasak na eko očuvanje i održivost resursa. Posljednjih je godina u hrvatskom turizmu sve više individualnih turističkih noćenja u odnosu na broj noćenja turista putem turističkih posrednika. Suvremeno okruženje traži od turističkih posrednika da u svoje poslovanje implementiraju koncepciju održivog razvoja bez koje trenutno ni jedan subjekt ne može zadugo opstati na tržištu. ¹³

¹¹ 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, 2013. (7.8.2018.)

¹² 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, 2013. (7.8.2018.)

¹³ Gržinić J., Čevra Sučić M., (2014.) „*Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 59.

Eko tura se odnosi na klasično putovanje koje se bazira isključivo na prijevoznim sredstvima niske emisije plinova, eko očuvanoj hrani i pićima, hotelima i ostalim smještajnim kapacitetima oznake eko i dr. Također veliku ulogu imaju i posebni materijali za gradnju kuća koji čuvaju toplinu objekta te ne štete okolišu.

Eko turizam u Hrvatskoj ima veliki potencijal zbog relativno netaknute prirode i očuvane kulturne baštine, a i broj ekološki osviještenih turista je svake godine sve veći. Sve više značaja turisti posvećuju društveno i ekološko korisnim destinacijama. Važno im je da njihov posjet ostavi što manje tragova na prirodnoj i kulturnoj baštini destinacije, a da financijski pomogne domaćinima u očuvanju te ostavštine.¹⁴

Turoperatori u svojim ponudama nude kulturni turizam na temelju kojeg razvijaju kreativni kulturni turizam radi zadržavanja identiteta u globalnom okruženju i postupanju u skladu s održivim razvojem.¹⁵

U Hrvatskoj kulturni turizam sve intenzivnije zaokuplja pozornost ne samo zaposlenih u turizmu, već i u kulturi. Brojne konferencije, skupovi i radionice sve češće posvećuju jedan dio svojeg programa kulturnom turizmu. Razvoj kulturnog turizma važan je za one destinacije koje ne posjeduju vlastiti imidž ili taj imidž nije dovoljno izgrađen kako bi bio prepoznatljiv na tržištu. Pri tome mogu značajno pomoći turoperatori specijalisti.

3.3. Turoperatori kao predvodnici razvojnih inicijativa

Glavnom inicijativom održivosti u turizmu smatra se TOI (*Tour Operators Initiative*), organizacija turoperatora koji prepoznaju važnost suradnje tako da u svojem poslovanju minimaliziraju negativne ekonomske, prirodne i socijalne učinke, te razvijaju razvoj odgovornog turizma.

¹⁴ *Ekološki turizam u Hrvatskoj*, <http://www.apartmanija.hr/zajednica/ideje/eko-turizam-hrvatska> (10.9.2018.)

¹⁵ Gržinić J., Čevra Sučić M., (2014.) „*Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 59.

Da bi turoperatori opstali na tržištu, TOI predlaže tri koraka održivosti za turoperatore:

1. *Uspostava održive politike upravljanja sustavom lanca distribucije*

Koraci inovativnosti: analiza postupaka dionika u lancu distribucije, postupanje po procedurama, monitoring, kontrola, informiranje.

2. *Podrška dobavljačima radi poticanja/postizanja ciljeva održivosti.*

Koraci inovativnosti: unaprjeđenje pozitivnih utjecaja na destinaciju, poštivanje lokalne ambijentalnosti, unaprjeđenje odnosa cijene i kvalitete

3. *Uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima*

Koraci inovativnosti: uključivanje paradigme održivosti u ugovorne odnose, praćenje izvršenja i predlaganje mjera za isključenje kao i koristi pri novim poticajima (unaprjeđenjima usluge).¹⁶

Navedeni koraci daju turoperatorima smjernice kojih se potrebno pridržavati ukoliko namjeravaju opstati na tržištu. Tržišne promjene uvjetuju prilagodbe koraka zbog odgovora na izazove.

Primjena koncepcije održivog razvoja u poslovanju jedini je način za održavanje dugoročne uspješnosti na složenom turističkom tržištu. Primjer dobre prakse se *EOS CODE (A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability)*. Ova inicijativa je kodeks održivog poslovanja koji ima za cilj povećanje konkurentnosti europskih poduzeća, jačanje konkurentnosti manjih agencija i turoperatora te unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga.

Travelife sustav održivosti je inicijativa posvećena promoviranju održive prakse unutar putničke i turističke industrije. Temelji se na centralnoj ulozi turoperatora i turističkih agenata u turističkom lancu ponude. Jedinствен položaj između dobavljača i kupaca omogućuje im utjecaj na potražnju, politiku nabave i na razvoj destinacija. To omogućuje da znatno pridonose održivom razvoju, zaštiti okoliša i očuvanju kulture u destinacijama. Cilj *Travelife-a* je ponuditi tvrtkama znanje, rješenja i alate kako bi primijenili pozitivnu promjenu unutar njihovog poslovanja i opskrbnog lanca.

¹⁶ Prilagođeno prema TOI koracima u Gržinić J., Floričić T., *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2015., str. 45.

Implementaciju *Travelife* inicijative za hrvatski turizam provodi UHPA (Udruga hrvatskih putničkih agencija), a primjer dobre prakse je *Globtour Event*.¹⁷

Uz ICT tehnologiju, potrebno je osigurati „cjeloživotno učenje“ za sve zaposlenike kako bi uz pomoć tehnologije mogli maksimizirati svoj potencijal. Europski turoperator *Travel Plaza* razvio je jedinstvenu operativnu platformu pod nazivom TDS koja je usko povezana s Internet bazom podataka i *google* mapom. Uz kontinuirano unošenje i ažuriranje podataka, aplikacija pruža zaposlenicima pristup izvorima podataka te povezivanje različitih elemenata ponude (hotelski smještaj, cijene proizvoda u određenom vremenskom periodu, rute putovanja)¹⁸

Sve od navedenih inicijativa su uspješne u svojoj realizaciji i provedbi i može se reći da takve inicijative utječu na zaokret poslovanja turoperatora, tj. njihove tržišne orijentacije.

3.4. Turooperatorske specijalizacije

Zbog zahtjevnosti turističke potražnje, tj. visoke cjenovne konkurentnosti i intenzivnosti doživljaja s putovanja, turooperatori su se prilagodili brojnim specijalizacijama i inovacijama. U konkurentskoj borbi za preživljavanjem, na tržištu postoje turooperatori specijalisti kojima je glavno težište poslovanja na specijaliziranim, selektivnim programima. Time se nastoji udovoljiti potrebama potrošača s točno određenim zahtjevima u pogledu provođenja njihova odmora.

Osnovna karakteristika turoperatora specijalista je orijentacija na uži tržišni segment potražnje koji je homogen s obzirom na poseban interes klijentele za koju turoperator specijalist kreira svoje paket – aranžmane.

¹⁷ Travelife brošura, <https://www.travelife.info/uploads/leaflets/Travelife%20brochure%20-%20HR.pdf>, (7.8.2018.)

¹⁸ Travel Plaza, <http://travelplaza.biz/about-us/>, (7.8.2018.)

Turoperatori specijalisti se međusobno mogu grupirati prema trima osnovnim kriterijima (Čavlek, 1998.):

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

(...) „pravim“ specijalistima smatraju se oni koji su se ograničili na samo jedan proizvod, npr. turoperatori specijalisti za golf, specijalisti za lovni turizam, itd.¹⁹

Dosadašnja orijentacija mnogih turoperatora na specijalizaciju za određenu destinaciju danas se polako napušta, a glavni razlog tome su negativna iskustva koja su mnogi turoperatori specijalisti doživjeli za određenu destinaciju. Zbog toga nastoje promijeniti poslovnu orijentaciju prema samo jednoj destinaciji pa se na tržištu nastoje razlikovati prema sadržaju ponuđena proizvoda ili prema tipu odmora. Takvom specijalizacijom turoperator postaje uspješniji na tržištu. Primjer takvog turoperatora specijalista koji se opredijelio prema određenom tipu odmora, tj. prema ponudi odmora za mlade, može se navesti britanski „*The Club*“ za klijentelu između 18 i 30 godina ili pak za klijentelu stariju od 55 godina kao na primjer, najpoznatiji takav europski turoperator specijalist „*Saga Holidays*“.

Tablica 1. prikazuje usporedbu dva najveća europska turoperatora specijalista: *Club Mediteranee* i *Saga Holidays*. Prikazani turoperatori uspoređuju se temeljem svojih ponuda i dodanih vrijednosti te prilikama i prijetnjama iz okruženja. Na temelju tablice može se zaključiti da oba turoperatora nude slične inicijative ponuda i dodanih vrijednosti te uvidjeti razlika da je *Saga Holidays* usmjerena na stariju populaciju, a *Club Mediteranee* uglavnom na mlađu populaciju. Iako i jednom i drugom prijete izazovi iz vanjskog okruženja, uz profitabilno poslovanje.

¹⁹ Gržinić J., Floričić T., *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2015., str. 36.

Tablica 1. Usporedna analiza ponude i vrijednosti europskih turoperatora specijalista

Turoperator specijalist	<i>Saga Holidays</i>	<i>Club Mediteranee</i>	Prilike	Prijetnje
Razvojne ponude	<p>krstarenja oceanom i rijekama</p> <p>specijalne ponude za samce i starije</p> <p>ponuda luksuznih vila</p> <p><i>last minute</i> ponude</p>	<p>popusti za djecu</p> <p><i>last minute</i> ponude</p> <p>ponude za samce, parove, roditelje s djecom</p> <p>ekskurzije i krstarenja</p> <p>moćnost iznajmljivanja sela</p> <p>organiziranje vjenčanja</p>	<p>briga o održivom razvoju</p> <p>razvoj partnerstava</p> <p>osiguranje proizvoda visoke kvalitete</p> <p>individualizirani pristup</p> <p>orijentacija inovacijama</p> <p>opcije plaćanja (osiguranje profitabilnosti)</p>	<p>Globalna nesigurnost</p> <p>ograničenost na samo jednu destinaciju</p> <p>promjena zahtjeva klijenata</p> <p>Održavanje iste razine kvalitete (ovisnost o dionicima u destinacijama)</p>
Dodane vrijednosti	<p><i>online</i> buking ponuda</p> <p>volontiranja u lokalnim zajednicama</p> <p>Zaštita djece i općenito ljudskih prava</p> <p>Zaštita resursa</p>	<p><i>online</i> buking</p> <p><i>all inclusive</i> aranžmani</p>		

Izvor: vlastita izrada

Najpoznatiji i najveći turoperator specijalist, s obzirom na sadržaj ponude proizvoda na tržištu, francuski je turoperator specijalist za ponudu aktivnih odmora u tzv. klubovima odmora, „*Club Mediteranee*“ koji danas izdaje posebne kataloge s ponudom aktivnog odmora za roditelje s djecom, program za samce, parove, ljubitelje golfa, itd.²⁰Iz navedene skupine turoperatora specijalista valja istaknuti i one koji nude različita tematska putovanja, odnosno studijska putovanja, kao i specijaliste za krstarenja.

3.5. *City break* ponude

Danas kao izrazito dominantna strategija i suvremeni odgovor turoperatora na kulturna traženja predstavljaju *city break* ture. *City break* ture su zapravo kratki odmori u velikim gradovima po niskim cijenama i u trajanju od nekoliko dana. Predstavljaju kratka putovanja u uglavnom važnije gradove za sve one koji žele putovati, a nemaju na raspolaganju puno slobodnog vremena i sredstava.

Kao prednosti *city break* ponuda mogu se izdvojiti: kraći odmor, mnoštvo doživljaja, spontanost u donošenju odluka; posjet dominantnim gradskim atrakcijama; turooperatorske inicijative osiguravaju ponudu i organizaciju; turooperatori garantiraju kvalitete zračnog prijevoza; prilagodba željama klijenata diferenciranom ponudom; *Bespoke* ture (luksuzne *city break* ponude); ponude neovisne o vremenskom periodu i prilikama; zabava, fleksibilnost i niže cijene.

Negativni aspekti razvoja *city break* ponuda su: turisti koji dolaze niskotarifnim prijevozom narušavaju imidž destinacija; utjecaj na regionalni i ruralni turizam; zagađenje prometovanjem i velikom cirkulacijom ljudi; nedostatak vremena za potpuno upoznavanje destinacije; skupoća velikih gradova zbog visokog životnog standarda (Švedska, Danska) i niske cijene ponuda (Prag, Atena); opterećenje destinacija prelaskom selektivnih u masovne turističke oblike; opasnosti od ulaganja u financijski zahtjevne projekte kojima se ne ostvaruje ponovni posjet; narušavanje imidža renomiranih destinacija zbog uljuljanosti ponude.

²⁰ Čavlek N., *Turooperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 199.

Trodnevni festival *Ultra Europe* (Split) privukao je ove godine nezapamćen interes mladih koji su u grad dolazili sa svih strana svijeta i zbog kojih su uvedeni izravni letovi iz osam europskih metropola te su se nudili aranžmani po povoljnim cijenama leta i smještaja.²¹ Iako je ovdje tržišna niša festivalska populacija koja dolazi sa emitivnih tržišta Europe i svijeta obilazi ujedno i grad i zadržava se radi razgledavanja. Isto doprinosi prenošenju dobrog glasa budućim potencijalnim posjetiteljima uzimajući u obzir današnje korištenje društvenih mreža od strane mlade populacije. Isto može predstavljati i izazov (zagađenje, nerazumijevanje od strane lokalnog stanovništva kao i starije populacije koja obilazi grad). Stoga je na samoj destinaciji da se dugoročno pozicionira. Poznate hrvatske *city break* destinacije su Dubrovnik, Šibenik i Zagreb koji nudi širok spektar „kratkih“ odmora za pamćenje kojeg se opisuje u nastavku rada.

City break osmišljen je kao ponuda koja turistima omogućuje bijeg od svakodnevnice te posjet destinacijama u kratkom periodu. U tom periodu, posjetitelji mogu upoznati kulturu, vidjeti znamenitosti i najpoznatije atrakcije destinacija. Ovakav tip putovanja preferiraju osobe koje nemaju dovoljno slobodnog vremena i financijskih sredstava, no imaju mogućnost za kratko putovanje.

Tablica 2. prikazuje *city break* ponude zemalja Europe koje su specifične po svojim jedinstvenim obilježjima. Analiza ponuda gradova donosi sljedeće zaključke.

Odabrani gradovi uzeti su u uzorak metodom odabira destinacija koje imaju najveću snagu privlačnosti u *city break* analiziranim ponudama.

²¹ *City break* turizam u stalnom porastu, <http://hotspots.ne.hr/2013/11/city-break-turizam-u-stalnom-porastu/> (9.8.2018.)

Tablica 2. Usporedba zemalja prema *city break* ponudama

	Švedska	Danska	Češka
<i>City break</i> ponude visoke privlačnosti (interesa klijenata)	razgledavanje grada <i>Stockholma</i> posjet gradu morskih delicija <i>Gothenburgu</i> posjet muzeju umjetnosti i povijesti <i>Malmö</i>	posjet gradu <i>Copenhagenu</i> posjet gradu Aarhus posjet gradu pisca <i>Hans Christian Andersena</i> nazivom <i>Odense</i>	razgledavanje grada Praga noćni izlazak u poznati klub SaSaZu odlazak u šoping centar <i>Botas Concept Store</i>
	Hrvatska	Grčka	Bugarska
<i>City break</i> ponude mediteranskih i „novih zemalja“ od interesa klijenata	razgledavanje grada Splita posjet drevnoj Dioklecijanovoj palači odlazak na plaže <i>Ultra Europe</i> festival operni koncerti, balet	posjet gradu <i>Ateni</i> izlet na otoke <i>Aegina, Poros</i> i <i>Hydra</i> posjet novom muzeju Akropole odlazak na plaže i u kupovinu	posjet gradu Sofiji šetnja planinom nazivom <i>Vitosha</i> razgledavanje poznatih znamenitosti i glavnog muzeja nazivom <i>National Historical Museum</i>
Zajednička obilježja	tradicija, povijest i znamenitost poznatih gradova, <i>first minute</i> ponude, fleksibilnost cijena aranžmana		
Razilaženje	različitost životnog standarda, odnos cijene i kvalitete, različitost klimatskih uvjeta, ciljna skupina, politike održivosti, odnos cijene i kvalitete		

Izvor: vlastita izrada

Iako su sve navedene zemlje orijentirane u ponudi svim generacijama, Češka spada u najzanimljivije zemlje po svojim ponudama. Nudi širok spektar ponuda za mlade koji vole zabavu i noćni život, a veliku prednost predstavljaju niske cijene ponuda. Švedska i Danska poznate su po svojoj iznimnoj kulturi, umjetnosti, gastronomiji i znamenitostima te spadaju u izuzetno privlačne destinacije. Jedini nedostatak su visoke cijene, iako se pregledom *last minute* ponuda ovih država mogu naći pristupačnije i privlačne cjenovne ponude. Zemlja koju turisti tek počinju otkrivati je Bugarska, poznata po gradu Sofiji koja privlači svojom kulturom i povijesti te brojnim atrakcijama. Iako ne toliko popularna, Bugarska nudi širok spektar zanimljivosti za vidjeti, stoga i predstavlja novi izazov za turiste. Velika prednost ove zemlje je što nudi dvostruko niže cijene smještaja za razliku od Hrvatske, a nedostatak je velika stopa kriminala i korupcije. Grčka je s druge strane afirmirana destinacija koja godinama privlači enorman broj turista. Koliko poznata i atraktivna zemlja, toliko prenapučena turistima i obavijena velikom stopom kriminala i siromaštva. Hrvatska privlači najviše mediteranskim gradovima, festivalima, kulturnim znamenitostima i iznimnom prirodom, ali s druge strane odbija sa previsokim cijenama smještaja i hrane.

Pojačan je interes za posjet gradovima koji pripadaju skupini „novih gradova“ Europske unije. Zagreb kao dominantna, neistražena i nova destinacija, poznata po *city break* odmoru, predstavlja ponudu 35 turističkih agencija na atraktivnoj info poveznici (<http://citybreak.infozagreb.hr/city-break>). Nudi se razgledavanja dvoraca Hrvatskog Zagorja, parka prirode Medvednica, upoznavanje sa povijesti i suvremenom umjetnosti grada Zagreba i dr.

Slika 1. prikazuje web stranicu *city break* ponude Zagreba kojom se želi privući turiste na takozvani „vikend odmor“ uz raznolik izbor aktivnosti koje grad pruža. Stranica prikazuje „Wine and dine“ ponudu od tri dana i dvije noći. Naime, radi se o noćenju u jednom od poznatijih i luksuznijih hotela u Zagrebu (hotel *Palace*) te o večeri i specijalitetima grada Zagreba u istom. Također, odmor pruža razgledavanje samog grada i degustaciju vina u mjestu pored Zagreba, poznatom po slavnoj prošlosti i dugoj tradiciji. Ova ponuda bi se mogla svidjeti svim vinoljupcima i gastronomima te osobama koje su željne i voljne upoznati druge kulture i običaje.

Slika 1. Prikaz stranice *city break* ponude Zagreba



City Breaks Zagreb

Home City Breaks

Search by title or company name

WINE & DINE (3 DAYS/2 NIGHTS)

Description

Enjoy yourself with fine wine, dining and the warm hospitality of Zagreb and its countryside. Upon arrival, welcome at Palace hotel. Welcome dinner with inevitable Zagreb specialties. The next day after breakfast, private guided city tour with degustation, sightseeing of Zagreb's beautiful sights and enjoying morning fever. In the afternoon, a private excursion to the Japetic area just outside of Zagreb for a wine tasting at Kolaric family in „Šumski dvor“, Count Erdödy's summer house, built in the year 1656.

Activites

Day	Activities	Place	Lodging	Meals
1	Arrival, welcome dinner	Zagreb	Zagreb hotel D	
2	City tour, excursion/tasting	Zagreb	Zagreb hotel B	
3	Leisure (excursion optional)	Zagreb	B	

Agency

KOMPAS ZAGREB D.D.

Ede Murtića 4 (Središće), 10000 Zagreb

Tel.: +385 1 487 8752

Fax.: +385 1 487 8759

E-mail: andrej.zupanc@kompas.hr

Web: www.kompas.hr

More City Breaks

WINE & DINE (3 days/2 nights)

(Izvor: <http://citybreak.infozagreb.hr/article/wine--dine-3-days2-nights>, 9.8.2018.)

City break u zadnjih nekoliko godina doseže iznimno veliki interes turista što je prilika za hrvatski turizam jer privlači enorman broj posjetitelja koji tragaju za kraćim, ali zanimljivim odmorom (vidi priloge).

3.6. Uloge lokalnih dionika

Većina ljudi nije osviještena o održavanju i očuvanju okoliša te ne pridaju veliku pažnju tome. Stoga je potrebno preuzeti inicijative za potporu lokalnom stanovništvu za održavanje mjesta u kojem žive i koje je pogodno za dolazak turista.

Jedan od načina je educirati putem javnih prezentacija, radionica i sl. Dana 8. studenog 2016. godine održao se Svjetski dan održivog turizma na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli na koji su bili pozvani svi studenti.

Zaključak na temelju održanog predavanja je da dionici imaju odgovornost unaprijediti pozitivne i ukloniti negativne ekonomske, društvene, kulturne i okolišne učinke turizma. U principu to bi trebalo biti „stvaranje boljih mjesta za život ljudi i boljih mjesta za posjetu turista“.

Turisti većinom biraju destinacije koje su ekološki osviještene i koje su održavane od strane lokalnog stanovništva. Inovacije neće ostvariti prepoznatljivost na tržištu ako nisu upakirane zajedno sa edukacijom (uvjeravanjem u istinitost i provedivost istog u destinacijama).

Nadalje, Hrvatska ima velik broj festivala i manifestacija koje privlače brojne strane turiste. To predstavlja veliki prihod hrvatskom turizmu, ali se negativno odražava na prirodno okruženje destinacija. Primjer tome su *Outlook i Dimensions* festivali koji donose enormne prihode gradu Puli, ali i velike štete koje turisti svjesno ili nesvjesno naprave uoči samih festivala. Iako takve vrste festivala predstavljaju isključivo zabavu turistima, ostavljaju veliki trag na okoliš i izazivaju nezadovoljstvo lokalnog stanovništva. Potrebno je u takvim destinacijama poduzeti određene mjere i politike održivosti okoliša te navesti ljude na odgovorno ponašanje. Održivost se ne odnosi samo na festivale i manifestacije u destinaciji, već i na poticanje razumijevanja jedne i druge strane te poduzimanje mjera koje će pomoći podizanju svijesti o potrebi poštivanja mjesta.

4. DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE I PRIMJERI TRŽIŠNIH INICIJATIVA

U daljnjem se tekstu analiziraju destinacijske menadžment kompanije Republike Hrvatske te strategije i trendovi razvoja Istarske županije.

4.1. Destinacijske menadžment kompanije

Destinacijske menadžment kompanije su institucije s javnim zadacima, financijski ovisne o različitim dionicima i javnim institucijama, te pripadaju javnom, neprofitnom sektoru, djelujući po načelu opće korisnosti. U destinacijske menadžment kompanije ubrajaju se turističke agencije, turističke tvrtke, turoperatori i drugi.²²

Poslovni model je bitan jer daje precizan odgovor na pitanje kako će DMK svojim proizvodima i konkurentskim pristupom generirati prihode uz troškove koji će jamčiti profitabilnost poslovnog pothvata. Pri kreiranju poslovnog modela bitno je pitanje kako će novi poslovni model biti uspješniji od poslovnih modela konkurenata, s time da nove DMK ne moraju krenuti sasvim od početka jer imaju DMK koji uspješno funkcionira.²³

U Republici Hrvatskoj zadaće i uloge destinacijske menadžment kompanije regulirane su zakonom o pružanju usluga u turizmu. Destinacijske menadžment kompanije mogu biti trgovačka društva i obrtnici koji imaju rješenje o ispunjenju uvjeta za pružanje usluga turističke agencije. Dionici turističkog sektora Republike Hrvatske djeluju prema odgovarajućim propisima zakona i pravilnika kao i dokumentima: Strategija razvoja turizma i poslovnom modelu. Izuzev spomenutih propisa, u nastavku teksta nešto o dokumentima.

²² Aflič S., *Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 68.

²³ Čorak S., *Destinacijske menadžment kompanije DMK, ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, 2014., str. 13.

Važno je odrediti poslovni model tvrtki zbog definiranja, planiranja, organiziranja, i vođenja procesa koji će materijalizirati specifične ključne vrijednosti DMK. Ključne vrijednosti čine konkurentsku sposobnost tvrtki. Potrebno je analizirati nekoliko određenih područja poslovnog modela a to su: ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri, ponuda vrijednosti, odnosi s korisnicima, korisnički segmenti, pristupni kanali, izvori prihoda i struktura troškova koji čine tzv. platno poslovnog modela.

Poslovni model svake DMK razlikuje se, no analiza poslovnih modela u Hrvatskoj i u svijetu pokazala je da postoje dva osnovna pristupa. Prvi pristup je poslovni model DMK specijalizirane za neku turističku destinaciju, a drugi pristup koriste DMK specijalizirane za neki specifičan proizvod.

4.2. Usklađenost sa strategijama razvoja

Prema Ministarstvu turizma Republike Hrvatske vizija hrvatskog turizma za 2020. godine između ostalog obuhvaća autentične doživljaje i sadržaje te razvoj atraktivnosti i konkurentnosti.²⁴ Sve navedeno je za inovacije od iznimne važnosti te se u daljnjem analiziraju tržišna postupanja.

- *Unaprjeđenje turističkog lanca vrijednosti*

Potrebno je uložiti u kvalitativnu transformaciju smještaja u kućanstvima te unaprjeđenje turističkog lanca vrijednosti u brojnim turističkim destinacijama. U tu svrhu valja maksimalno koristiti raspoloživa sredstva fondova EU. Istodobno, potrebna je transformacija u području marketinga. Potrebno je Hrvatsku pretvoriti u destinaciju koja nudi više od obiteljskog odmora, ljeta te sunca i mora. Naglasak se stavlja na strategiju ciljnih tržišta i strategiju sustava turističkih proizvoda, iz kojih bi za svaku regiju trebala proizaći primjerena promocija. Ujedno, transformacija se treba odnositi na hotelske kapacitete, obogaćivanje ponude u kampovima kao i na podizanje kvalitete smještaja u kućanstvima uključujući i njihovu transformaciju u male hotele, pansione i difuzne

²⁴ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (11.8.2018.)

hotele. Valjani primjeri u hrvatskom turizmu su Valamar, Adris grupa, Plava Laguna i dr.

- *Razvoj novih doživljaja*

Današnje okruženje i veća dostupnost informacija putem interneta dovodi do većeg povjerenja turista u posrednike, u ovom slučaju turoperatora. Primjer za isto je poznati *incoming* turoperator *Uniline d.o.o.* sa sjedištem u Puli, i poslovnica u Poreču, Rovinju, Rapcu, Opatiji, Zagrebu, Splitu i Dubrovniku pa čak i u Srbiji, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Kini i Južnoj Koreji.

U razvoj i uspjeh kompanije utkano je mnoštvo ljubavi, znanja, poslovne strasti, vizije i entuzijazma, što je rezultiralo činjenicom da je *Uniline* u 2016. godini proglašen najuspješnijom turističkom kompanijom u sektoru putničkih agencija i turoperatora, a 2017. godine kompanija je primila nagradu za najbolju hrvatsku DMK turističku agenciju.²⁵

Posebna ponuda turoperatora *Uniline* je smještaj i razgledavanje otočića i svjetionika Porera koji se nalazi na osami u blizini mjesta Premanture. Otočić je iznimno malen, ali turistima nudi lijepe plaže za kupanje, mogućnost lovljenja ribe i ronjenja, jedan od najljepših zalazaka sunca na Jadranu te *wind surfing* samo za iskusne surfere zbog iznimno jakih vjetrova. Ovakav način odmora namijenjen je za osobe koje žele uživati u miru i tišini, samce, parove ili osobe starije dobi.

Uniline želi postati „*One Stop Sport Travel Company*“, što predstavlja konstantnu dostupnost klijentima. Zimske i ljetne Olimpijske igre, nogometna i rukometna svjetska i europska prvenstva samo su dio obogaćivanja ponude.²⁶

Sportski turizam je jedan od najbrže rastućih selektivnih oblika turizma u svijetu te Hrvatska ima sve preduvjete za produljenje sezone zbog njega, stoga *Uniline* ima u cilju što prije razviti ovakav način nagrađivanja svojih klijenata, a među njima su i sportski natjecatelji, treneri, navijači, sportski savezi i klubovi.

²⁵ *Uniline* - Hrvatski *Incoming Touroperator*, <http://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php> (10.8.2018.)

²⁶ *Uniline* želi postati *One Stop Sport Travel Company*, <http://hrturizam.hr/dinamican-rast-sportskog-turizma-u-uniline-u/> (16.9.2018.)

- *Razvoj partnerstava*

Uniline je u suradnji s Arheološkim muzejom Istre (AMI) obogatio svoju ponudu arheološkim turizmom. Ovim projektom intenzivira svoje poslovne aktivnosti na tržištu posebnih interesa u europskom i svjetskom turizmu. *Uniline* ovakvim oblikom turizma nudi razgledavanje arheoloških nalazišta u Istri, ali i ponudu tematskih paketa. U sklopu tih paketa nalaze se programi aktivnog arheološkog turizma koji uključuju mogućnost sudjelovanja gostiju-amatera, ali i stručnjaka-arheologa u arheološkim iskopavanjima. Ovaj turistički proizvod namijenjen je specijaliziranim grupama, ali i svim zainteresiranim pojedincima ili grupama u vidu klasične turističke ponude.²⁷

Prema navedenom, u Istri je poznato više stotina arheoloških nalazišta iz svih vremenskih razdoblja. Najpoznatija arheološka nalazišta su gradska povijesna središta Pule i Poreča, zatim Vrsar, Bale, Žminj, Buje i dr. Samo je manji broj ovih nalazišta istražen, ostala su samo evidentirana kako bi bila zaštićena.

Atlas Tours je jedan od vodećih turoperatora koji posluje sa mnogim trgovačkim lancima u Hrvatskoj. Dio *Atlas* - ove strategije je stavljanje naglaska na blisku suradnju s kupcima i poslovnim partnerima, što rezultira organiziranjem stručnih radionica, razmjenom znanja i iskustava i stalnim usavršavanjem i obogaćivanjem ponude. *Atlas Tours* ima svoje poslovnice u Makarskoj, Splitu, Dubrovniku, Zagrebu i Osijeku, a ponudu izleta nudi po svim dijelovima Hrvatske (Istri, Dalmaciji, Sjevernoj i Istočnoj Hrvatskoj).

Kao najveći domaći organizator putovanja, *Atlas* brine da odmor klijenta u svakom trenutku bude vrijedan njegovih snova. Može se odabrati neki od charter programa u području Mediterana ili Hrvatske, autobusne i *city break* ture diljem Europe, turistički paket aranžmani na egzotičnim destinacijama, zimskim praznicima, poslovnim putovanjima, putovanjima za starije i dr.

Atlas Tours se udružuje s partnerima i razvija različite kreativne modele *win-win* suradnje, a najjači *co-brand* je zasigurno *Multiplus* kartica na temelju koje kupci u

²⁷ *Uniline* obogaćuje ponudu arheološkim turizmom, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/uniline-obogacuje-ponudu-arheoloskim-turizmom> (16.9.2018.)

Konzumu ostvaruju određene popuste na proizvode i skupljanjem bodova tokom kupovine omogućuje kupcima popuste na putovanja *Atlas Tours*-om.

Tablica 3. Usporedba razvojnih inicijativa - *Uniline* i *Atlas Tours*

Razvojne inicijative	<i>Uniline</i>	<i>Atlas tours</i>
Partnerstva	B2B partneri XML servisi <i>Affiliate</i> programi (<i>Newbie</i> partner, <i>Fidelity</i> partner, <i>Gold Partner</i> , <i>Platinum</i> partner)	B2B partneri partnerstva s putničkim agencijama Konzum
Novi trendovi	Ulaganja u razvoj kadrova kroz edukacije i nova zapošljavanja Daljnji razvoj investicija za sve tržišne segmente Reinvesticija dobiti u inovativni softver tvrtke	Ulaganja u nove poslovne modele Proširivanje ponude za interesne skupine Porast interesa za vlastiti proizvod - izlete
Brendovi	Nova <i>brand</i> ideja „ <i>Emotions we share</i> “	<i>Multiplus</i> kartica
Ekspertize	Profitabilno poslovanje	Pad prihoda, ugroza likvidnosti

Izvor: vlastita izrada

- *Prilagodba trendovima*

Tablica 3. prikazuje usporedbu *Uniline* i *Atlas tours* turoperatora prema partnerima, novim trendovima, brendovima i ekspertizama. Zajednička partnerstva ova dva turoperatora su B2B partneri, tj. partneri za *online booking* smještaja, a pojedinačni partneri su prikazani u navedenoj tablici. *Uniline*-ova nova brend ideja „*Emotions we share*“ odnosi se na sinergiju s klijentima i partnerima u održivom okruženju te emotivnom turizmu i emocijama. Misija vezana za *Uniline* je da posluje uz sve veće prihode te ostvaruje značajan rast na svim područjima zemlje i šire. Svjetla budućnost ovog turoperatora je zajamčena te se očekuju nova zapošljavanja u kompaniji. *Atlas tours* rizike prihvaća kao izazove, što bi značilo da Atlas ostvaruje zavidne prihode, no proteklih nekoliko godina doživio je iznenađan pad prihoda. Pad prihoda obrazlaže se poslovanjem s Agrokorum, a da bi se prihodi povećali nisu puno pomogle niti česte promjene u menadžmentu. Oba turoperatora posluju sa velikim prihodima, stoga se očekuje da će doći do borbe za bolju poziciju.

S obzirom da Istra 2018. bilježi najveći broj noćenja i dolazaka turista, smatra se najposjećenijom županijom Republike Hrvatske (<http://www.istra-istria.hr/index.php?id=454>). Istra ima konstantan uspjeh turističkog sektora što je rezultat dugogodišnjeg i promišljenog rada dionika. Svoj razvoj temelji na principima dugoročnog, održivog i odgovornog turizma. Istra na razvoju turizma radi sustavno i već je provela dobar dio Master plana razvoja istarskog turizma po kojemu se turizam Istre pozicionira na razinu od četiri kvalitativne zvjezdice. Stoga se za *Uniline* i dalje može prognozirati dugoročan rast. S druge strane, treba razvijati krizni menadžment zbog nepredvidivosti turizma kao takvog.

Primjerice, Irska pomoću turoperatora *IrishTourism.com* nudi širok spektar nezavisnih *self-drive* tura, ekskluzivnih vlakova za pojedince, parove i obitelj te druge atraktivne ponude. Događaj kao što je kraljevski posjet pridodao je uvelike irskom turizmu i donio im velik broj posjetitelja.²⁸ Irska je izašla iz krize, ali danas poprima značajan broj posjetitelja te se više ulaže u turističke djelatnosti i proširenje partnerskih programa sa zračnim prijevoznicima i turoperatorima.

²⁸ Irish Tourism, <https://www.irishtourism.com/tours-of-ireland/travel-agents-tour-operators/2840> (21.9.2018.)

4.3. Buduće perspektive turoperatorskih inicijativa

U daljnjem se tekstu analiziraju i prognoziraju perspektive turoperatorskih djelovanja u budućnosti.

4.3.1. Razvojne prilike za dionike turizma

Predviđa se povećanje broja zaposlenih u ugostiteljstvu pa i potreba za kadrovima koji će se obučiti za pružanje specijaliziranih i visoko kvalitetnih usluga. Što se tiče investicijske strategije, očekuje se izgradnja novih hotelskih soba i pripadajućih sadržaja (pritom se posebice misli na hrvatski turizam).

Prilika za dionike može biti percepcija zemlje na emitivnim tržištima. Razvoj turističkih putovanja treba posebno promatrati u odnosu na stupanj sigurnosti turista u određenoj destinaciji. Sve važnija i kompleksnija zadaća svakog turoperatora je u organiziranju putovanja postaje omogućiti turistu sigurno i bezbrižno putovanje. U budućnosti se očekuje sve jača konkurencija na svim razinama i sve veće individualizacije turističkih putovanja što može loše utjecati na poslovanje turoperatora. Ključ uspjeha je kvaliteta pružene usluge klijentima, stoga će turooperatori svoju komparativnu prednost isticati kroz kvalitetno i educirano osoblje kako bi zadržali stare i pridobili nove klijente.

4.3.2. Glamping turizam

Današnji način putovanja se promijenio i turisti ne žele jednostavan odmor, već istražiti lokalnu kulturu i prirodu destinacije koju posjećuju. Na temelju toga razvio se luksurniji način kampiranja, tj. glamurozno kampiranje koje se odnedavno nudi i u Hrvatskoj (npr. kamp Lanterna u Poreču, Mon Perin u Balama, Čikat u Lošinj, Šimuni na Pagu, *glamping* u Zagrebu, te *Arena One 99 Glamping* u Pomeru), detaljnije analizirano u nastavku rada.

Takav način odmora spaja klasično kampiranje u prirodi sa svim pogodnostima doma i moderne tehnologije.

Koncept uglavnom predviđa ili potpuno opremljene montažne drvene kućice ili veće šatore sa čvrstom podlogom u kojima nikakve vremenske neprilike ne mogu poremetiti spokoj turista. Smisao u *glampingu* vide oni koji nisu tzv. zagriženi kamperi, koji vole prirodu i žele vrijeme provoditi u njoj, ali isto tako cijene komfor koji lokacija ima. Nadalje, ne žele sjediti u blatu ako padne kiša i ne žele se pržiti na suncu ako parcela u kampu nije odgovarajuća, mučiti se sa strujom, kuhanjem na jednom kuhalu, prijenosnim frižiderom.²⁹

Sladoljev (1998.) analizira kamping kao prepoznatljiv segment ukupne turističke ponude i potražnje, a destinacija s najviše kampova je Francuska, dok je u Švicarskoj najrasprostranjeniji *glamping* turizam.³⁰

Tablica 4. prikazuje prednosti i nedostatke *glamping* turizma prema kojima se može zaključiti da donosi pregršt pozitivnih činjenica, no najveći nedostatak su previsoke cijene smještaja i usluga.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci *glamping* turizma

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> • blizina plaža • animacije i igraonice za djecu i tinejdžere • održavana okolina i uredan prostor • dostupnost besplatnog interneta • raznolika dodatna ponuda (saune, bazeni, wellness, trgovine,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • previsoke cijene za turiste slabijeg financijskog stanja • otvoren samo tijekom ljetne sezone • pošumljavanje zbog gradnje luksuznih kućica

Izvor: vlastita izrada

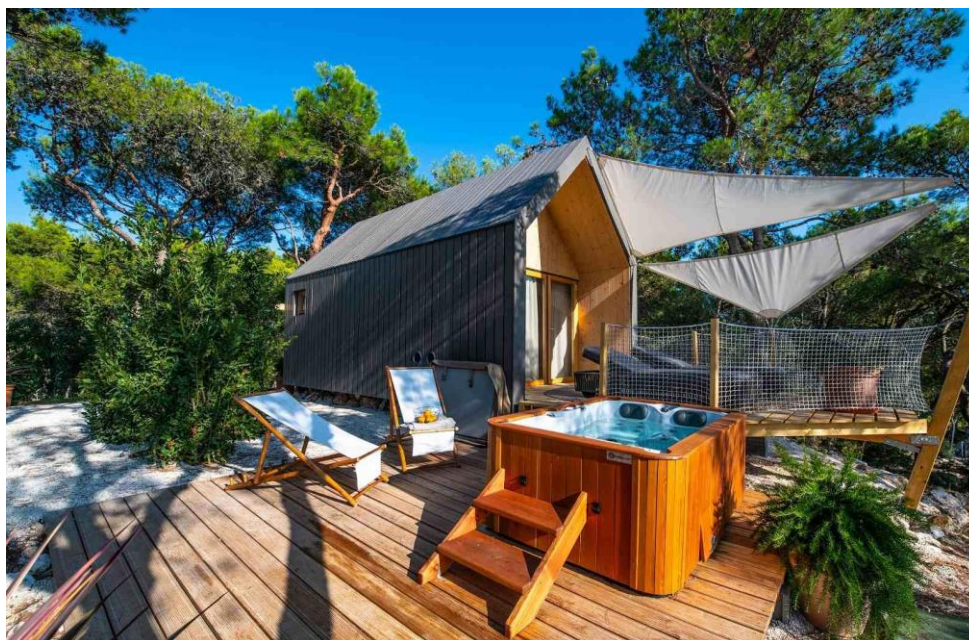
²⁹ Najljepše lokacije za *glamping* u Hrvatskoj i Sloveniji, <http://www.journal.hr/lifestyle/glamping-u-hrvatskoj-i-sloveniji/> (13.9.2018.)

³⁰ Sladoljev J., *Kamping turizam: sve o kampingu*, Histria Croatica C.A.S.H., Pula, 1998., str. 9.

Arena one 99 Glamping je ekskluzivni kamp posvećen glampingu. Sastoji se od osam različitih smještajnih jedinica sve samo nekoliko koraka od mora, a predstavlja idealan odmor za parove i obitelj. Turiste će oduševiti sa svojim moderno uređenim jedinicama, uključujući i atraktivne kućice na drvetu. Kamp se otvorio u lipnju 2018. godine, a u izgradnju kampa je uloženo 5,5 milijuna eura i već tada je postao jednim od poznatijih *glamping* kampova u Hrvatskoj i šire³¹.

Ovaj kamp nudi sadržaje poput sauna i vrućih kupki, joge i meditacije, klubova za najmlađe i tinejdžere, restorane i barove, *windsurfing* centar, zelena tržnica, punionice za električne automobile i naravno šljunčane uvale i kamenite plaže. Nadalje, jedna od najvećih prednosti kampa je naglašavanje ekološke održivosti te konstantnog ulaganja. Dokaz su električni automobili koji svaki gost kampa dobije prilikom ulaska u kamp, dok vlastite automobile ostavljaju pri ulasku. Takva vrsta kampa previđena je za goste boljeg financijskog stanja koji si mogu priuštiti ovakav način odmora. Cijene se kreću od 80 do 90 eura za najam manjih šatora u predsezoni, dok se u sezoni cijene kreću od 350 do 400 eura, ovisno o potražnji.

Slika 2. Luksuzna kućica u *Arena One 99 Glampingu* (Pomer)



(Izvor: <https://www.arenacamps.com/hr/kampovi-istra/kamp-arena-pomer/foto-video>, 13.9.2018.)

³¹ Pomer, Arena One 99 Glamping, <https://www.arenacamps.com/hr/kampovi-istra/kamp-arena-pomer/sadrzaji> (13.9.2018.)

Što se tiče turoperatora, *Uniline* ima u ponudi *Arena One 99 Glamping* što znači da su posrednici i u ovom obliku turizma neizostavni i potrebni. Na temelju toga se može zaključiti da turoperator ne gube svoje značenje, već ga upotpunjuju i obogaćuju.

Naredno potpoglavlje govori o lokalnim inicijativama i razvojnim projektima Istarske županije koji su detaljnije opisani.

4.3.3. Značaj lokalnih inicijativa za razvoj destinacije

Za razvoj destinacije potrebna je dodatna valorizacija prirodnih resursa i kulturnih znamenitosti te razvoj selektivnog oblika turizma. Turistički posrednici mogu značajno utjecati na razvoj autentičnosti destinacije kroz pružanje doživljaja i novih iskustava. Ta iskustva i doživljaji se razvijaju kroz ponude/ture različitog tipa:

- ture specijalnih interesa – gurmanske ture, adrenalinske ture, studenti;
- ture uz pratnju – *all inclusive* ture;
- inozemne neovisne ili domaće neovisne ture – fleksibilne ture koje putniku osiguravaju kupovinu aranžiranog paketa s raznim uslugama, ture bez pratnje;
- grupne ture – grupa od 15 i više ljudi koji putuju zajedno kao članovi kluba ili poslovnih organizacija, ovaj oblik ture se organizira gotovo za svaku destinaciju.³²

Istra je poznata po gastronomiji, festivalima, manifestacijama, bogatstvu prirodnih resursa te povezanosti s Italijom morskim putem. Na temelju toga ima veliki potencijal u turizmu specijalnih interesa. Manifestacije doprinose razvoju destinacije na način da unapređuju njen imidž i djeluju na privlačenje ljudi i gostiju. Manifestacija kulturnog oblika je poznati je „Pula film festival“ koji privlači goste zbog emitiranja poznatih filmova u Pulskoj areni. Nadalje, poznata manifestacija sportskog oblika je *Croatia Open Umag*, teniski turnir koji je uz tradiciju jedan od najistaknutijih sportskih događanja u Hrvatskoj te privlači brojnu publiku sportskog duha i karaktera. Za sve

³² Gržinić J., Čevra Sučić M., (2014.) „*Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora*“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 43.

gurmane organizira se manifestacija hrane i pića pod nazivom „Okusi Istre“ koja se održavaju diljem poluotoka. Neka od događanja su: „Mirisi i okusi Istre“ u Puli, „Festival srdele“ u Fažani, „Dan rajčica“ u Umagu i dr. Koncerti poznatih izvođača, razne izložbe umjetničkih djela i galerije također su razlog dolaska turista u destinaciju.

Sve navedeno spada u ponudu tipa specijalnih interesa jer su navedeni događaji organizirani radi povećanja doživljaja turista. Takve ture mogu biti realizirane u pratnji ili ista može izostati. Manifestacije i festivali generiraju značajne prihode domaćinskim gradovima, a prije svega turističku promociju mjesta.

Istarska županija obiluje enormnim količinama prirodnih bogatstava, smještajnim kapacitetima (hoteli, kampovi, vile, turistička naselja, privatni smještaji i dr.), festivalima te manifestacijama koje privlače turiste širom svijeta. To su sve potencijali kojima raspolaže Istarska županija, stoga je potrebna dobra realizacija kako bi navedeni potencijali pridonijeli razvoju određenih destinacija.

4.3.4. Razvojni inovacijski potencijali

Istra se u okvirima hrvatskog turizma sve više profilira kao destinacija kreativnog turizma. Kreativni turizam kao nova orijentacija kulturnog turizma nudi turistima mogućnost aktivnog sudjelovanja u aktivnostima lokalnog stanovništva i običaja.³³

Inovacije u turizmu ovog tipa žele korisniku prenijeti učeća iskustva i motivirati ih jedinstvenim doživljajem. Predvodnici ovakvih inovacija na području Istre su „Istarske kulturne rute“.

Projekt „Parenzana – Put zdravlja i prijateljstva“ predstavlja obnovu trase nekadašnje pruge od Trsta, preko slovenskog priobalja do hrvatskog dijela Istre od Buja do Poreča. U zadnjih nekoliko mjeseci su provedene mnogobrojne aktivnosti koje su doprinijele poboljšanju trase financirane od strane Fonda za turizam.³⁴

³³ Šergo Z., Aflić S., (2014.) „Inovacijske perspektive hrvatskog turizma“ u: Gržinić, J., Bevanda, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 108.

³⁴ Parenzana – Put zdravlja i prijateljstva, <https://www.istra-istria.hr/index.php?id=2783> (16.9.2018.)

Istarska županija razvija cikloturizam koji privlači sve veći broj turista diljem svijeta, a zahvaljujući bespovratnim sredstvima Ministarstva za turizma iz Fonda za razvoj turizma, poboljšat će se postojeća biciklistička infrastruktura, sadržaji i usluge za sve koji Istru žele doživjeti biciklirajući.³⁵

Ovim projektom se želi utjecati na zadovoljstvo turista, ali i lokalnog stanovništva; podignuti razina sigurnosti na cestama te utjecati na održiv razvoj turističkog proizvoda. Očekuje se veći broj turista koji žele iskusiti ovakav način aktivnog turizma, stoga se mora kvalitetno planirati razvoj takvog segmenta turizma.

Razvojni projekt „Brijuni rivijera“ smatra se značajnim projektom hrvatskog turizma. Naime, radi se o izgradnji „Nautičko – turističkog kompleksa Sveta Katarina – Monumenti“ u Puli na mjestu nekadašnje vojne baze. Iako je sadašnje stanje infrastrukture neodrživo te bi postojeći objekti mogli biti zanimljivi u turizmu u formi turističke suprastrukture za ovaj projekt se vežu brojni vanjski utjecaji. Misli se pritom na razine izgradnje, rješenje budućeg vlasništva, blizine industrije i dr.

Navedeni projekti velik su korak za destinaciju u inovativnom smislu. Kod pojedinih inicijativa potrebno je usuglasiti mišljenja, provesti raspravu dionika i ukazati na dobrobiti budućeg poslovanja. Obrazovne institucije pri tome mogu značajno pomoći kroz poduzetničke inkubatore i druge razvojne inicijative, potičući kreativnost.

³⁵Istarska županija razvija

cikloturizam,

<https://mint.gov.hr/vijesti/istarska-zupanija-razvija-cikloturizam/14442> (16.9.2018.)

4.3.5. Kritički osvrt na poticanje inovacija od strane turoperatora

Kako bi destinacija oživjela potrebno je obogatiti ponudu različitim sadržajima koja će privući turiste i lokalno stanovništvo. Istra sadrži širok spektar atrakcija (prirodnih, kulturnih) te manja mjesta koja turistima pružaju bijeg od svakodnevice. S obzirom da je Istra najrazvijenija regija Hrvatske po broju dolazaka i noćenja stranih turista, nudi projekte temeljene na održivom razvoju i kulturnim doživljajima. Turoperator koji je pomogao turizmu Istarske županije i učinio ga široko prepoznatljivim je *Uniline*, poznat po tradiciji poslovanja u turizmu i atraktivnim ponudama klijentima svih dobnih skupina. Istra je upotpunila svoju ponudu atraktivnim, luksuznim oblikom turizma, točnije *glamping* turizmom koji je kreiran kako bi turisti doživjeli glamurozan odmor temeljen na kampiranju u prirodi.

Kako bi turizam još više zaživio u Istri i cijeloj Hrvatskoj, potrebno je kreirati što više kvalitetnih inovativnih proizvoda i usluga te uključivati posrednike u promociju istih. Na taj način će se posjetiteljima pružiti nezaboravan doživljaj i iskustvo.

Slika 3. Prijedlog modela razvoja



Izvor: vlastita izrada

Slika 3. prikazuje prijedlog modela razvoja koji se sastoji od turoperatora, inovativnih proizvoda i usluga te posjetitelja. Turoperator nudi inovativne proizvode i usluge koje je potrebno promovirati potencijalnim posjetiteljima te im uz dane inovacije ponuditi popratne sadržaje istih. Turoperator se na temelju inovativnih proizvoda i usluga specijalizira za određena ciljna tržišta. To može biti specijalizacija prema dobnoj skupini, motivima posjetitelja, aktivnostima kojima se žele baviti na odmoru i sl. Prema tome nudi različite pakete aranžmana te zadovoljavaju želje i interese svih posjetitelja. *Online* booking, *all inclusive* i *last minute* ponude su dodane vrijednosti koje inovativne proizvode i usluge čine lakše dostupnim za posjetitelje. Na temelju njih, posjetitelj može lakše i brže rezervirati smještaj, pronaći atraktivnu destinaciju sa jeftinim smještajem i uslugama i sl. Posjetitelji nakon korištenja inovativnih turističkih proizvoda i usluga osjećaju određeni oblik zadovoljstva ili nezadovoljstva pruženom uslugom. Ako osjete zadovoljstvo i dobar oblik iskustva i doživljaja, moguć je ponovni dolazak u istu destinaciju putem istog turoperatora što je i sam cilj posrednika u ovom slučaju. Ako osjete nezadovoljstvo povratak nije garantiran te će se obratiti nekom drugom posredniku ili individualizirati putovanje. S obzirom da je cilj svakog turoperatora zadovoljstvo posjetitelja, isti će se potruditi u promociji i kvaliteti inovativnih proizvoda i usluga koje zastupaju te na taj način steći povjerenje i zadovoljstvo posjetitelja.

5. ZAKLJUČAK

Turoperatori i inovacije u turizmu dvije su povezane komponente koje dokazuju da su turoperatori pokretači inovacija te igraju veliku ulogu u posredovanju i kreiranju turističkih proizvoda. Iako pojedini znanstvenici smatraju da turoperatorsko poslovanje gubi svoje značenje, jasno je da turoperatori kao posrednici ne mogu tako naglo izgubiti svoj doprinos u turizmu, ne samo sa aspekta inovacija već i značenja za svoje klijente u pružanju usluga i informacija. Posrednicima je bitno zadržati stare i privući nove klijente. Potrebni su ljudski potencijali koji će klijentima konstantno biti na raspolaganju. Kako bi se zadovoljile sve želje i potrebe turista, potrebno im je pružiti nezaboravno iskustvo i doživljaj, te kvalitetnu uslugu i proizvod.

Broj inovacija u turizmu konstantno raste, ali uvođenje inovacija pitanje je opstanka. Današnji turisti izrazito su zahtjevni te biraju destinacije koje imaju bogatu ponudu i kvalitetu usluge. Stoga posrednici moraju naglasiti svoju kreativnost u inoviranju i poboljšanju usluge i turističkog proizvoda.

Hipoteza vezana za turooperatore koji su suočeni s izazovima na tržištu te su primorani na različite aktivnosti kako bi neutralizirali negativne utjecaje na poslovanje, dokazuje da turoperatori kao posrednici obavljaju izrazito kompleksan i riskantan posao te je potrebno uložiti velike napore da bi uspjeli na tržištu i ostvarili zadovoljavajuće rezultate.

Rezultati istraživanja pokazali su da turoperatori Istarske županije imaju veliko značenje i utjecaj na turizam. Da bi turizam u Istri doživio vrhunac potrebna su velika ulaganja u realizaciju razvojnih projekata te izradu i promociju novih inovativnih proizvoda.

Buduća istraživanja ukazuju da su turoperatori sa svojim inovacijama bitne komponente koje će još više napredovati u budućnosti. Na temelju novih projekata istarski turoperatori mogli bi znatno profitirati i privući enormnu količinu klijenata.

LITERATURA

Knjige

1. Aflić S., *Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017.
2. Čavlek N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden Marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 1998.
3. Gržinić J., Bevanda V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2014.
4. Hall. C.M., Williams A., *Tourism and innovation*, Routledge, London, 2008.
5. Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2008.
6. Prester J., *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb, 2010.
7. Sladoljev J., *Kamping turizam: sve o kampingu*, Histria Croatica C.A.S.H., Pula, 1998.
8. Vukonić B., *Turističke agencije*, Mikrorad d.o.o. Zagreb, 1997.
9. Vukonić B., *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad i Ekonomski fakultet, Zagreb, 1994.

Online knjige

1. Gržinić J., Floričić T., *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2015.
2. Gržinić J., *TURIZAM I RAZVOJ, Rasprava o globalnim izazovima*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

Znanstveni članci:

1. Čavlek N., Matečić E., Ferjanić Hodak D., *Pokretači inovacija u turizmu, neki teoretski i praktični aspekti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Acta turistica, Vol.22 No.2 Prosinac 2010., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr> (7.8.2018.)

2. Čavlek N., *Tour operators and destination safety*, University of Zagreb, Volume 29, Issue 2, April 2002, dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738301000676> (26.9.2018.)
3. 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 : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol.7 No.1 Lipanj 2013., dostupno na <https://hrcak.srce.hr> (7.8.2018.)
4. Peters M., Pikkemaat B., *Innovation in Tourism*, Article in Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Institute for Tourism and Service Economics, University of Innsbruck, June 2006, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/254374191_Innovation_in_Tourism (24.9.2018.)
5. Räikkönen J., *Enabling experiences - The role of tour operators and tour leaders in creating and managing package tourism experiences*, Publications of Turku School of Economics, Series A, November 2014., dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/282808022_Enabling_experiences_-_The_role_of_tour_operators_and_tour_leaders_in_creating_and_managing_package_tourism_experiences (24.9.2018.)

Priručnici

1. Čorak S., Trezner Ž., *Destinacijske menadžment kompanije -DMK, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, 2014.
2. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (11.8.2018.)

Internetski izvori:

1. Broj noćenja u europskim (najposjećenijim gradovima) 2016. god. (u mil.), <https://www.statista.com/statistics/310536/overnight-visitors-to-top-european-city-destinations/> (26.9.2018.)

2. Broj noćenja („kratkih putovanja“) u Hrvatskoj od 2007. do 2016. god., <https://www.statista.com/statistics/413143/number-of-nights-spent-in-short-stay-accommodation-in-croatia/> (26.9.2018.)
3. *City break* Zagreb, <http://citybreak.infozagreb.hr/city-break> (9.8.2018.)
4. *City break* turizam u stalnom porastu, <http://hotspots.ne.hr/2013/11/city-break-turizam-u-stalnom-porastu/> (9.8.2018.)
5. *Ekološki turizam u Hrvatskoj*, <http://www.apartmanija.hr/zajednica/ideje/eko-turizam-hrvatska> (10.9.2018.)
6. Gospodarstvo Istarske županije, <http://www.istra-istria.hr/index.php?id=454>
7. Irish Tourism, <https://www.irishtourism.com/tours-of-ireland/travel-agents-tour-operators/2840> (21.9.2018.)
8. Istarska županija razvija cikloturizam, <https://mint.gov.hr/vijesti/istarska-zupanija-razvija-cikloturizam/14442> (16.9.2018.)
9. Najljepše lokacije za glamping u Hrvatskoj i Sloveniji, dostupno na <http://www.journal.hr/lifestyle/glamping-u-hrvatskoj-i-sloveniji/> (13.9.2018.)
10. *Parenzana – Put zdravlja i prijateljstva*, <https://www.istra-istria.hr/index.php?id=2783> (16.9.2018.)
11. Pomer, Arena One 99 Glamping, <https://www.arenacamps.com/hr/kampovi-istra/kamp-arena-pomer/sadrzaji> (13.9.2018.)
12. Prvih 10 destinacija City Break ponuda (low cost) 2018 god., <https://www.clickandgo.com/blog/2018/03/27/top-10-destinations-cheap-city-breaks-2018/> (24.9.2018.)
13. Travelife brošura, <https://www.travelife.info/uploads/leaflets/Travelife%20brochure%20-%20HR.pdf>, (7.8.2018.)
14. Travel Plaza, <http://travelplaza.biz/about-us/>, (7.8.2018.)
15. *Uniline* obogaćuje ponudu arheološkim turizmom, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/uniline-obogacuje-ponudu-arheoloskim-turizmom> (16.9.2018.)
16. *Uniline* - Hrvatski *Incoming* *Touoperator*, <http://www.uniline.hr/hrvatska/turisticki-operator.php> (10.8.2018.)
17. *Uniline* želi postati *One Stop Sport Travel Company*, <http://hrturizam.hr/dinamican-rast-sportskog-turizma-u-uniline-u/> (16.9.2018.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedna analiza ponude i vrijednosti europskih turoperatora specijalista	16
Tablica 2. Usporedba zemalja prema city break ponudama	19
Tablica 3. Usporedba razvojnih inicijativa – Uniline i Atlas Tours	27
Tablica 4. Prednosti i nedostaci glamping turizma.....	30

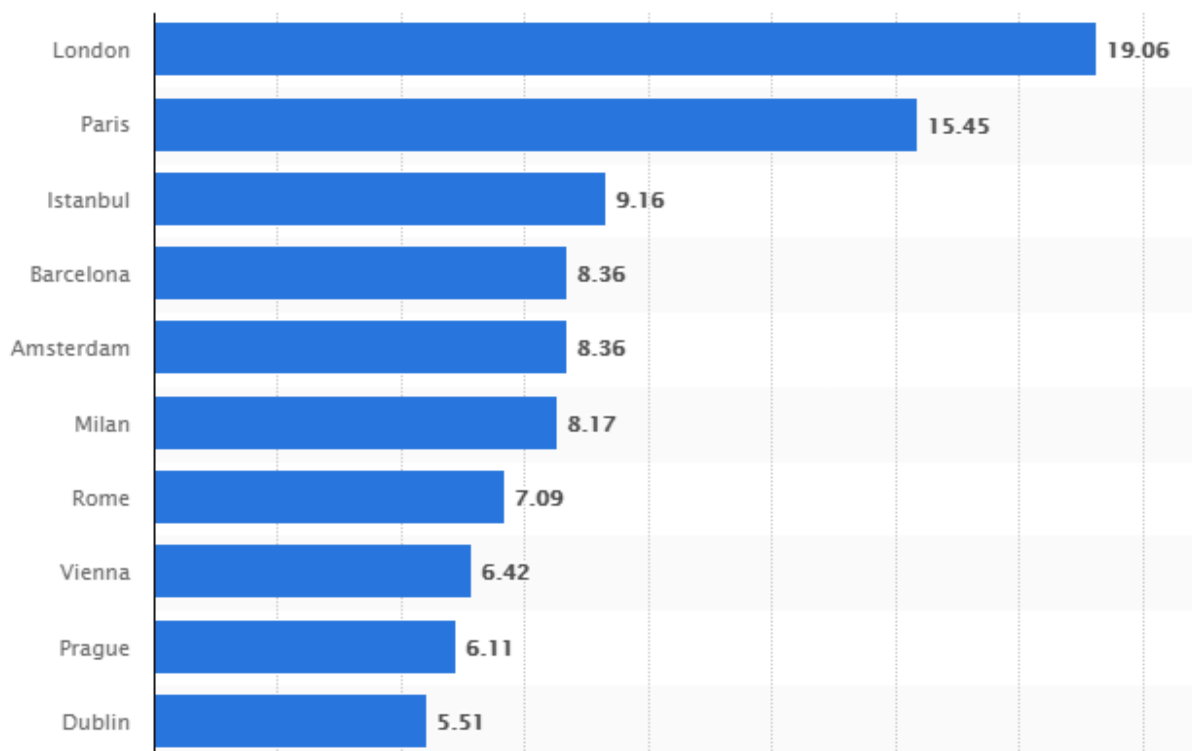
POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz stranice city break ponude Zagreba	21
Slika 2. Luksuzna kuća u Arena One 99 Glampingu (Pomer).....	31
Slika 3. Prijedlog modela razvoja.....	35

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Broj noćenja u europskim (najposjećenijim gradovima) 2016. god.....	42
Prilog 2. Prvih 10 destinacija City Break ponuda (<i>low cost</i>) 2018 god.....	43
Prilog 3. Broj noćenja („kratkih putovanja“) u Hrvatskoj od 2007. do 2016. god.	44

Prilog 1. Broj noćenja u europskim (najposjećenijim gradovima) 2016. god. (u mil.)



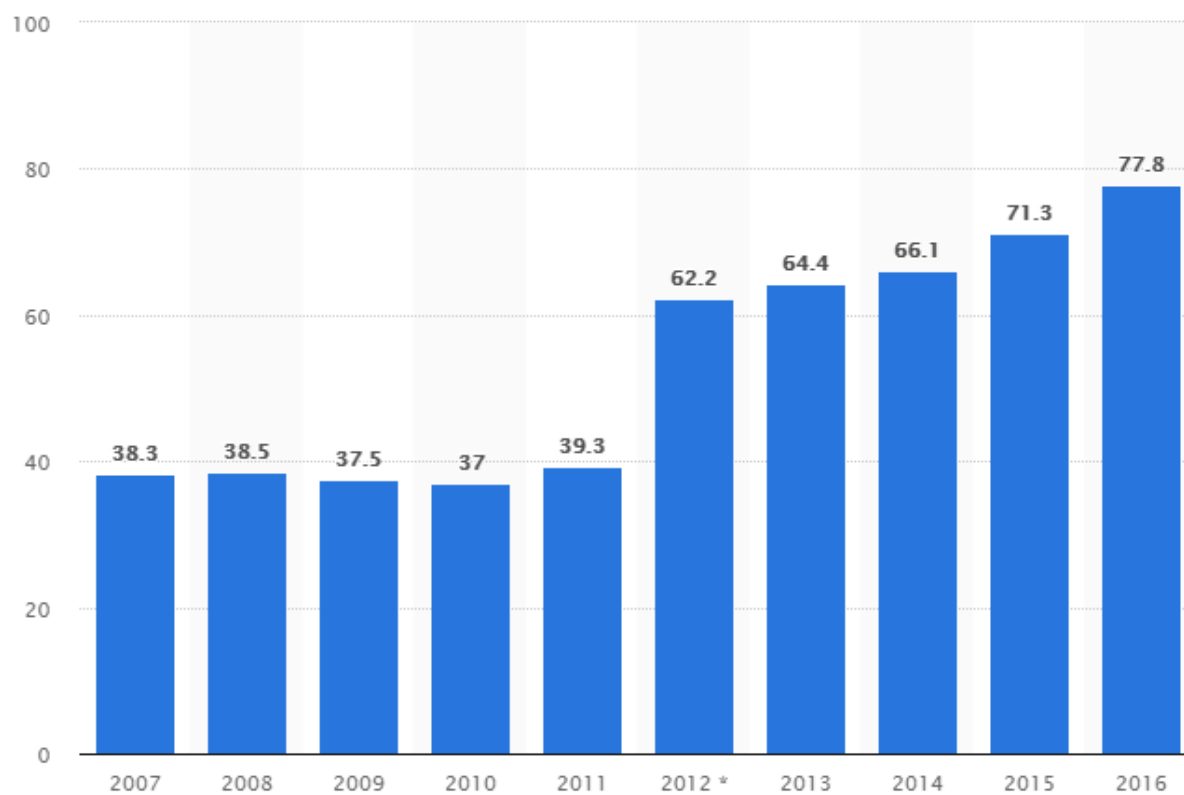
Izvor: STATISTA, The statistical portal, <https://www.statista.com/statistics/310536/overnight-visitors-to-top-european-city-destinations/>

Prilog 2. Prvih 10 destinacija City Break ponuda (*low cost*) 2018 god.

Gradovi/države	Cijena za dvije osobe
Krakow, Poljska	188€
Vilnius, Litvanija	221€
Riga, Latvija	176€
Varšava, Poljska	170€
Budimpešta, Mađarska	177€
Moskva, Rusija	308€
Prag, Češka	208€
Atena, Grčka	318€
Lisabon, Portugal	380€
Lille, Francuska	302

Izvor: <https://www.clickandgo.com/blog/2018/03/27/top-10-destinations-cheap-city-breaks-2018/>

Prilog 3. Broj noćenja („kratkih putovanja“) u Hrvatskoj od 2007. do 2016. god.



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/413143/number-of-nights-spent-in-short-stay-accommodation-in-croatia/>

SAŽETAK

U ovom istraživanju ukazuje se na turoperatore kao dominantne posrednike na tržištu i inovacije koje su u današnje vrijeme neizostavne za opstanak svakog poduzeća. Rad se temelji na povezanosti turoperatora sa inovacijama. *City break* ture poznate kao „bijeg od svakodnevice“ postale su trendom suvremenog turizma i rast takvih ponuda je sve veći. Inicijative i strategije istarskog turizma temelj su destinacijskih menadžment kompanija koje djeluju prema zakonima i propisima Republike Hrvatske. Buduće perspektive turoperatora temeljene su na novim razvojnim prilikama za dionike, glamping turizmu te lokalnim destinacijama. Za razvoj destinacija Istarske županije pokrenuti su određeni atraktivni projekti, od kojih su neki doživjeli enorman broj posjetitelja i koji će se provoditi u daljnjoj budućnosti.

Ključne riječi: turoperatori, inovacije, *city break*, glamping, turizam Istarske županije

SUMMARY

The main purpose of this thesis is to point out tour operators as dominant mediators on the market and innovations which are indispensable for every company to survive these days. Connection between tour operators and innovations is the basic foundation for this type of work. City break tours, also known as "Runaway Tours" have become the trend of contemporary tourism and number of such offers is growing rapidly. The basic foundation of destination management companies in Istria are various initiatives and strategies and those companies work by laws and regulations given by Republic of Croatia. Future tour operators perspectives are based on new development opportunities for participants, glamping tourism and local destinations. Different projects have been initiated to develop destinations through Istrian County and some of them will be implemented in future projects for they have had a large number of visitors.

Key words: tour operators, innovations, city break, glamping, Istrian County tourism