

# Turoperatori specijalisti i održivi turizam

---

**Fritz, Domagoj**

**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:137:984984>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
**FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR. MIJO MIRKOVIĆ“**  
PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA

Domagoj Fritz

**TUROPERATORI SPECIJALISTI I ODRŽIVI TURIZAM**

ZAVRŠNI RAD

Pula, 2018.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
**FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR. MIJO MIRKOVIĆ“**  
PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA

Domagoj Fritz

**TUOPERATORI SPECIJALISTI I ODRŽIVI TURIZAM**

ZAVRŠNI RAD

JMBAG: 0145013320, izvanredni student

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Turoperatori i turističke agencije

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentorica: Prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

Komentorica: Prof. dr. sc. Moira Kostić Bobanović

Pula, prosinac 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Domagoj Fritz, kandidat za prvostupnika preddiplomskog sveučilišnog studija Poslovne ekonomije smjera turizam, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat 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 prepisan iz necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za neki drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 18.12.2018.



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, 18.12.2018.

Potpis

---

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
2.	TURISTIČKI POSREDNICI U SUVREMENOM TURIZMU .....	3
2.1.	Turističko posredovanje - razlikovno poimanje .....	4
2.2.	Značaj turoperatora za razvoj turizma .....	7
2.3.	„Nove uloge“ – kvaliteta i održivost .....	9
2.4.	Turooperatori specijalisti – tržišna diferencijacija.....	9
2.5.	Važnost kulturnih kompetencija u turizmu .....	12
3.	TUROOPERATORI I ODRŽIVI TURIZAM .....	13
3.1.	Transformativne uloge turističke ponude.....	15
3.2.	Turooperatori – održivi dionici lanca distribucije .....	17
3.2.1.	Koristi za posjetitelja .....	19
3.2.2.	Koristi za lokalno stanovništvo .....	20
4.	IMPLEMENTACIJA SUSTAVA KVALITETE.....	22
4.1.	ISO standardi .....	23
4.2.	Edukacija i evaluacija.....	24
4.3.	Izazovi i prednosti uvođenja u poslovanje .....	25
5.	KVALITETA I ODRŽIVOST POSLOVANJA – PRIMJER DOBRE PRAKSE „TUI“ 28	
5.1.	Sektori TUI grupe .....	29
5.2.	Primjeri inovacija.....	30
5.3.	TUI i održivi razvoj .....	31
5.4.	Kvaliteta poslovnih procesa .....	33
5.5.	Kulturne kompetencije – TUI grupa .....	34
6.	KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE .....	36
7.	ZAKLJUČAK.....	38
	LITERATURA.....	40
	POPIS SLIKA I TABLICA .....	42
	SAŽETAK.....	43
	SUMMARY .....	44

# 1. UVOD

Globalizacija, brz razvoj tehnologije i drugačiji način života uvjetovali su promjene trendova na turističkom tržištu. Sve popularniji postaje individualni pristup turističkoj potražnji i razvoj selektivnih oblika turizma. Također, mijenja se pristup ka održivosti sa strane turističke potražnje, ponude, ali i svih ostalih dionika u turizmu na međunarodnoj razini.

*Predmet* završnog rada dotiče se odnosa turoperatora prema konceptu održivog razvoja i njegove implementacije u poslovanje. Istražuju se interesi i razvitak odnosa turoperatora i održivog turizma koji je, može se reći, nastao kao potreba, odnosno rezultat poslovanja turoperatora.

*Hipoteza* rada glasi: „*Kvaliteta u poslovanju i implementacija održivog razvoja temelj su opstanka turoperatora na turističkom tržištu.*“

*Svrha* završnog rada je istražiti postojeća istraživanja ove problematike, dati na uvid teorijske smjernice strane i domaće literature, odnosno opći pogled na iste, te ga prikazati na primjeru turooperatorskog koncerna TUI.

*Cilj* rada je prikazati promjene odnosa turoperatora prema održivom razvoju. Nadalje, postavlja se istraživačko pitanje: Usvajaju li turooperatori, i u kojoj mjeri specijalizacije, ideju održivog razvoja u politiku vlastitog poslovanja. Potrebno je odgovoriti, odnosno opovrgnuti prethodno postavljenu hipotezu i dati vlastiti doprinos budućim istraživanjima.

*Znanstvene metode* korištene prilikom izrade ovog rada jesu: metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, dokazivanja i opovrgavanja. Također korištena je metoda apstrakcije i konkretizacije.

Rad je strukturiran u pet cjelina, uvod, zaključak i literaturu. Prva cjelina odnosi se na promjene na suvremenom turističkom tržištu i njihov utjecaj na poslovanje turističkih

posrednika. Također, ovaj dio razlučuje pojamovnu problematiku turističkih posrednika i njihovu prilagodbu tržištu. Drugi dio rada povezuje turooperatore i održivi turizam pojamovno i kroz transformativne uloge turističke ponude. U ovom dijelu prikazuje se turooperatorsko poslovanje vođeno primjenom održivog razvoja, koristi odgovornog poslovanja za posjetitelje i lokalno stanovništvo. Treća cjelina istražuje tematiku implementacije sustava kvalitete u poslovanje. Definiraju se ISO standardi i njihov smisao, te se ističe edukacija i evaluacija sustava kvalitete i izazovi te prednosti uvođenja u poslovanje iste. U četvrtom dijelu je obrađen konkretan primjer turooperatorskog „*globalnog igrača*“ TUI kao primjera dobre prakse implementacije sustava kvalitete i održivosti u vlastito poslovanje. Kritički osvrt na provedeno istraživanje sublimira znanstvene doprinose i ukazuje na perspektive razvoja specijalizacija u turizmu.



## 2. TURISTIČKI POSREDNICI U SUVREMENOM TURIZMU

Razvoj međunarodnog turizma je nemoguće promatrati bez poimanja uloge turističkih posrednika, koji su zaslužni za njegov rapidan rast. Turističke su agencije označile sam početak posredničkog poslovanja u turizmu, a turoperatori su zapravo nastali iz turističkih agencija te su se kasnije specijalizirali i orijentirali na organizatorsku funkciju. „Turoperatori i turističke agencije kao posrednici turističke ponude i potražnje oblikuju i prilagođavaju turističku ponudu turističkoj potražnji.“<sup>1</sup> Oba posrednika stvaraju osnovu za prodaju i organizaciju turističkih putovanja na domaćoj i međunarodnoj razini. Iako se pojavom interneta i snažnim utjecajem globalizacije na svjetsko turističko tržište, smatralo kako će posredništvo izgubiti svoju funkciju, desilo se upravo suprotno. Turoperatori i turističke agencije jedni su od najvažnijih dionika na međunarodnoj sceni.

Turizam “novog doba” sa sobom nosi velike promjene. Globalizacija i brzi razvoj tehnologije zahtijevaju unaprjeđenje turističke ponude u kvalitativnom smislu te imaju snažan utjecaj na turističko tržište i promjene vezane uz isto. Samim time turistička ponuda poprima nove pojavne oblike i treba zadovoljiti sve strože kriterije turističke potražnje. Početak 21. stoljeća označio je intenzivni razvoj proizvoda, što izravno utječe na poboljšanje cjelokupnog životnoga standarda. Poboljšani životni standard potaknuo je izražene promjene u ponašanju potrošača, a odrazio se i na porast potrošnje turista, pa time i prihoda koji se ostvaruje od turizma. Također, motivi turističkih kretanja značajno su se izmijenili. Time se mijenja i uloga turističkih posrednika. Turističke su se agencije pretvorile u turističku gospodarsku organizaciju koja pomalo napušta oblike i metode klasičnog posredničkog poslovanja. Dobile su povlašten položaj na turističkom tržištu na način da izravno utječu na formiranje sadržaja i kapaciteta turističke ponude, financiraju njihovu gradnju, biraju transportna sredstva, utječu na formiranje cijena, a istodobno, na drugoj strani, utječu na formiranje ukusa, motiva, želja i potreba turističke klijentele.

---

<sup>1</sup> Gržinić, J. (2014). *Međunarodni turizam*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str.32.

„Dakle suvremeni turizam je posljedica:“<sup>2</sup>

- Razvoja tehnologije,
- Socioekonomskih utjecaja unutar društava (poimanje slobodnog vremena i rast prihoda),
- Otvaranja svjetskih ekonomija i liberalizacija odnosa.

„Turoperatori današnjice, osim masovnih turističkih paket aranžmana, prilagodbu vrše specijaliziranim ponudama za pojedine destinacije pa govorimo o složenim turističkim proizvodima. Praćenje trendova i primjena inovacija postaju dio filozofije poslovanja.“<sup>3</sup> Napredak na području slobodnog vremena, uz obrazovanje, zdravstveni status, te informacije i komunikacije, u posljednje vrijeme postaju generatorima razvoja u razvijenim zemljama. U suvremenom turizmu značajnu ulogu ima zračni promet jer velike prostorne udaljenosti više ne predstavljaju barijeru. Borba za tržište prerasta nacionalne okvire stoga i najudaljenije turističke destinacije postaju globalni konkurenti. Za opstanak na tržištu nije dovoljna samo domaća suradnja već i integracija sa inozemnim poduzećima. Partnerstvo kao cjelina teži uspostavljanju stanovitog stupnja koordinacije među brojnim subjektima što sudjeluju u pružanju složene usluge turistima. Upravo zbog toga, velike kompanije teže da postanu globalne kroz proces međusobne integracije što često znači da se moraju odreći svog nacionalnog identiteta.

## **2.1. Turističko posredovanje - razlikovno poimanje**

Turistički posrednici bave se organizacijom i prodajom turističkih putovanja s ciljem ostvarenja vlastite dobiti, te olakšavaju turističkoj potražnji odabir lokacije, putovanja, cijene i pristup raznim informacijama. „Ako prihvatimo tezu da je turizam skup različitih djelatnosti kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih potrošača, a da je posredništvo osnovni oblik ekonomskog statusa agencije u turizmu, onda bismo turističku agenciju mogli definirati kao gospodarstveni organizam (organizaciju) čija se osnovna djelatnost

---

<sup>2</sup> Gržinić, J. (2014), *op. cit.*, str. 20.

<sup>3</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015), *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, 1. Internetsko izdanje, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <http://www.oet.unipu.hr>, str. 21

sastoji od organiziranja i prodaje putovanja i boravka te pružanju drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa.“<sup>4</sup> Dakle, osnovna funkcija turističke agencije predstavlja povezivanje interesa i potreba sudionika na strani ponude i potražnje na turističkom tržištu. Vukonić (1997) ističe „dvostruku posredničku ulogu turističkih agencija:“<sup>5</sup>

- turističke agencije, s jedne strane, vezuju uza se veliku masu turističke klijentele, tumačeći njezine potrebe, želje i interese
- s druge strane, turističke agencije zastupaju interese na strani turističke ponude, nudeći na tržištu njezine usluge i proizvode, oblikujući ih često u specifično agencijsko ruho (na primjer paušalno putovanje, IT – aranžman i sl.).

Između 1950. i 1960. godine pojavila se potreba da se jednim imenom označi posebna vrsta turističkih agencija. Pretpostavlja se kako su turoperatori nastali iz potrebe širenja poslovanja turističkih agencija. U prijevodu „turoperator“ označava fizičku ili pravnu osobu koja kreira putovanje, odnosno turu, a još se za njega koriste i termini poput „wholesale tour operator“ ili „tour wholesaler“. Turoperatori imaju organizacijsku ulogu, a predstavljaju velike turističke agencije koje kreiraju paket aranžmane i ustupaju ih manjim turističkim agencijama. Dakle, „turoperatori su poslovni subjekti koji kreiraju i organiziraju turističke paket aranžmane te ih najčešće nude neizravno gostima, odnosno prodaja se obično odvija preko tuđe prodajne mreže.“ Turističke agencije prodaju tuđe proizvode, dok turoperator stvara vlastite.

„Turoperatori su specijalizirani čimbenici za posredovanje između tržišta, turističke ponude i turističke potražnje, koji u svoje ime i za svoj račun kreiraju i organiziraju paušalna putovanja na veliko.“<sup>6</sup> Turoperatori su nastali iz turističke agencije, ali su se orijentirali samo na organizatorsku funkciju. Organizator putovanja nije turoperator sve dok mu organizacija putovanja ne predstavlja osnovni izvor prihoda. „Suvremena grosistička agencija, turoperator djeluje tako da organizira, pakira različite elemente

---

<sup>4</sup> Vukonić, B. (1997), *Turističke agencije*, Zagreb: Mikrorad, str. 48.

<sup>5</sup> Ibid., str. 22.

<sup>6</sup> Gržinić, J. (2014). *Op. cit.*, str. 32.

turističkog doživljaja i prema njima koordinira tržište putem medija, kao što su: brošure, letci, oglasi ili korištenje suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije.“<sup>7</sup> „Prema tome, turoperator je naziv za jednu vrstu turističkih agencija kod kojih prevladava tzv. organizatorska funkcija. Predmet poslovanja turoperatora su prije svega turistički (paušalni) aranžmani, a to znači organiziranje, prodaja i izvršenje turističkih aranžmana.“<sup>8</sup>

*Tablica 1 Osnovna razlika između turoperatora i turističke agencije*

<b>TUROPERATOR</b>	<b>TURISTIČKA AGENCIJA</b>
trgovac na veliko	trgovac na malo
poduzetnik i posrednik	posrednik
kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun	prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun
kreira vlastiti proizvod	plasira na tržište tuđe proizvode
osnovni izvor prihoda: prodaja vlastitih proizvoda	osnovni izvor prihoda: provizija
snosi rizik za neprodane kapacitete	ne snosi rizik za neprodane kapacitete
u pravilu nema izravan kontakt sa klijentima	ima izravan kontakt sa klijentima
prodaju svojih proizvoda vrše najčešće koristeći posrednike	vrši izravnu prodaju usluga klijentima
lokacija nije presudna za uspješno poslovanje	lokacija je vrlo bitna za uspjeh poslovanja
glavna funkcija: organizatorska	glavna funkcija: posrednička
ima na tržištu specifičnu informativno savjetodavnu funkciju	prevladava opća informativno-savjetodavna funkcija
promocijska funkcija vrlo izražena	vrlo izražena komercijalno-propagandna funkcija

Izvor: Čavlek, N. (1998), *Turoperator i svjetski turizam*, Zagreb: Golden Marketing, str. 52-53.

<sup>7</sup> Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije, poslovanje i menadžment*, Split: Ekokon, str.77.

<sup>8</sup> Vukonić, B. (2003). *Op. cit.*, str. 120.-121.

U tablici 1 prikazuju se osnovne razlike turoperatora i turističkih agencija. Ovi posrednici potencijalno se nadopunjuju i oboje bolje posluju ukoliko ostvare partnerske odnose. Partnerskim odnosima ostvaruju se manji rizici poslovanja, manji troškovi, bolja komunikacija i kvalitetniji odnos s klijentima. Proces okrupnjavanja omogućuje agentima snižavanje cijena usluga, te se time postiže cjenovna konkurentnost i dostupnost usluge širem broju klijentele.

## 2.2. Značaj turoperatora za razvoj turizma

Turoperatorima imaju velik utjecaj na turističku potražnju i na cjelokupni razvoj turističke ponude iz razloga što utječu na formiranje motiva, ukusa, želja te potreba turističke klijentele. U predsezoni i posezoni, kada je ponuda veća od potražnje, važnost turoperatorima daje njihova moć u distribucijskom lancu turizma. Na takav način uz pomoć turoperatora i manje poznate turističke destinacije dobivaju na važnosti.

Turoperatorima usmjeravaju svoje poslovanje i vrše potencijalni pritisak na formiranje turističke ponude kako bi se stvorili preduvjeti za sve veći broj turističkih potrošača. Dakle, može se reći da su turoperatorima znatno pridonijeli masovnosti turizma, jer su u turističke tokove uključili i one brojne turističke potrošače koji se bez toga posredništva nikada ne bi uključili u turistički promet. Također, turoperatorima izravno utječu na formiranje turističke ponude, i to ne samo u pogledu veličine odgovarajućih kapaciteta, nego i njihove strukture, kvalitete i unutrašnje organizacije. „Kupujući na veliko, kupujući masovno, turoperator je doduše preuzeo velik rizik plasmana (prodaje) zakupljenih kapaciteta, ali je osigurao dva preduvjeta za stvaranje atraktivnog turističkog aranžmana.“<sup>9</sup>

1. Prvo, osigurao je velik broj kapaciteta u najrazličitijim turističkim destinacijama i vrstama prijevoznih sredstava, stvarajući tako širok izbor potencijalnim korisnicima, lišavajući ih svake bojazni da će ostati bez željenog odmora, u željenoj destinaciji, pa čak i u željenom objektu.

---

<sup>9</sup> Vukonić, B. (2003). *Op. cit.*, str. 122.

2. Drugo, osigurao je jeftinu nabavnu cijenu po jedinici, što mu je omogućilo sniženje i krajnje, prodajne cijene cjelokupnog turističkog aranžmana.

Turoperatori pridonose razvoju destinacija, potiču razvoj prometa u turizmu, stvaranje navika u putovanjima i sl. Turoperatori prate promjene u ponašanju turističke potražnje i pravovremeno prilagođavaju turističku ponudu njihovim zahtjevima. Također, nameću nove trendove ponašanja kreiranjem individualnih paket – aranžmana. Na taj se način postiže produljenje turističke sezone u određenim turističkim destinacijama. Turoperatori formiraju aranžmane koji uključuju aktivno sudjelovanje, stjecanje iskustva i učenje, avanturistička, sportska, znanstvena, kulturna i slična putovanja postaju tražena i sve popularnija. Na temelju takve ponude formira se i turističko tržište, a to utječe na smanjenje sezonalnosti koja je vrlo često limitirajući čimbenik turizma. Dalje to ima utjecaj na zapošljavanje većeg broja radne snage i to ne samo u sezonskim mjesecima. Turoperatori uvelike utječu na razvoj turizma u destinaciji.

Turoperatori utječu na razvoj i unaprjeđenje turističke ponude receptivnih zemalja inzistirajući na sadržaju i kvaliteti koju tržište traži. Iznimno je važno da nositelji u turističkoj destinaciji takve zahtjeve turoperatora uvažavaju i realiziraju jer su oni ujedno važan čimbenik njihova uspješna poslovanja. „Potrebna je dodatna valorizacija prirodnih i kulturno povijesnih resursa, te razvoj selektivnih oblika turizma.“<sup>10</sup> Turoperatori su omogućili i onim destinacijama koje do tada nisu imale gotovo nikakvu turističku tradiciju niti bilo kakve kapacitete ponude početak razvoja turizma. Turoperatori su u početku imali znatan utjecaj na izgradnju smještajnih objekata, a kasnije se taj utjecaj proširio na izgradnju dopunskih sadržaja, proširenje postojeće usluge, te podizanje standarda kvalitete istih. Često su upravo turoperatori inicirali održavanje različitih priredbi i organiziranje različitih događaja kako bi turistička destinacija njihovim klijentima pružila što bolji odmor i pojačala faktore atraktivnosti turističke ponude u destinaciji.

---

<sup>10</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2014). *Op. cit.*, str.175.

### 2.3. „Nove uloge“ – kvaliteta i održivost

Kada je riječ o promjenama na turističkom tržištu, i turistička ponuda, ali i turistička potražnja bitno su se izmijenile. Tu se misli na sve veću osviještenost i obrazovanost turista. „Novi“ turisti postali su svjesni negativnih aspekata razvoja turizma. Izražena je potreba za kvalitetom usluge i njenom ekološkom održivošću. „Zbog povećanja životnog standarda, kojim se povećava slobodno vrijeme, a pojedincu povjerava sloboda načina na koji ga može utrošiti uz financijska sredstva prijeko potrebna za njegovu „realizaciju“, raste razina prirodne osviještenosti i kulturne dosljednosti u ponašanju turističkog potrošača.“<sup>11</sup> Turisti ne zahtijevaju samo vrijednost za novac tzv. *value for money*, nego i održivost kompletne usluge koju destinacija, odnosno turistički posrednik nudi. Kvaliteta i održivost, može se reći postaju presudne karakteristike za održavanje konkurentnosti. Turoperatori, vođeni željom za što većim tržišnim udjelom prate trendove te su primorani na implementaciju inovacija kao i kvalitete te održivosti u svoje poslovanje.

### 2.4. Turoperatori specijalisti – tržišna diferencijacija

Sukladno prethodnom poglavlju, promjene navika turista te nova struktura gostiju dovode do potrebe za stalnim plasiranjem novih proizvoda na turističko tržište radi prilagodbe potražnji. Promjena trendova u turizmu dovodi do potrebe za nestandardiziranim uslugama i individualnom turističkom potražnjom koja dalje utječe na promjene u turističkoj ponudi. Veliki su turoperatori u mogućnosti pomoću kapitalnih sredstava zakupiti velik broj kapaciteta. Time postaju cjenovno konkurentni malima. Kako mali turoperatori ne bi bili izgurani s tržišta orijentiraju svoju ponudu kvaliteti proizvoda i individualiziranim pristupu potrošaču.

Dakle, turoperatori specijalisti razvili su se iz razloga što orijentiraju svoje proizvode prema individualnom pristupu, suprotno turoperatorima generalistima koji pomoću velikih

---

<sup>11</sup> Mihajlović, I. (2013). „Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija“. *Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, Vol. 7 (1.),: 45.-71., str. 47. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/106139>, (16.11.2018).

kapitalnih sredstava zakupljuju veći broj kapaciteta, a na taj način im je omogućena niža cijena zakupa što rezultira nižim cijenama aranžmana. Turoperatori specijalisti uglavnom su manji ili srednji turoperatori koji nisu bili u mogućnosti toliko sniziti cijene aranžmana i na taj su način cjenovno nekonkurentni pa su morali svoju ponudu orijentirati prema potražnji, kvaliteti proizvoda i individualiziranim pristupu kupcu. Osnovni proizvod turoperatora specijalista su specijalizirani, selektivni programi koji zadovoljavaju točno određene zahtjeve potrošača za provođenje odmora. Tržišne niše koje pokrivaju turoperatori specijalisti možemo podijeliti prema tri glavna kriterija: kriterij sadržaja proizvoda, geografski i sociodemografski kriterij.

Prednost turoperatora specijalista je fleksibilnost, odnosno kvaliteta i brzina adaptacije novih trendova u sustav poslovanja s jedne strane te bolje poznavanje kako ponude tako i potražnje unutar segmenta za koji su specijalizirani. Njihovo je poslovanje najbliže ideji održivog načina poslovanja. Ponuda specijaliziranih turoperatora često se bazira na obiteljskim kućama, agroturizmima, aranžmanima vezanim uz manje poznata mjesta i autohtonim doživljajima u turističkoj destinaciji.

*Tablica 2 Razlike turoperatora generalista i specijalista*

<b>Turoperatori generalisti</b>	<b>Specijalizirani turoperatori</b>
Veliki volumen turista	Relativno mali volumen turista
Nude sve veći broj različitih destinacija, sve više destinacija zemalja u razvoju	Često nude manje poznate destinacije brzo rastućem segmentu potražnje koji zahtijevaju individualni aranžman i visoko kvalitetne turističke proizvode
Marketinški obrađuju destinaciju koju imaju u ponudi	Koriste sofisticiranije marketinške metode
Obično posluju na niskim profitnim maržama i velikim volumenom prodaje (svaka promjena u potražnji može dovesti do izbacivanja destinacije iz ponude i time utjecati loše na destinaciju)	Specijalizirali su se i usvojili segmentirane proizvode kako bi se odvojili od jeftinijih velikih turoperatora



Cjenovno orijentirani	Kupci su im manje cjenovno osjetljivi i više troše (npr. zanima ih etički turizam)
Koriste ih kupci koji su cjenovno osjetljivi i malo troše	Obično ne koriste široko rasprostranjene turističke agencije, nego nezavisne turističke agencije i direktnu prodaju-tehnološko napredni
Oslanjaju se na marketinške sposobnosti usmjeravanja tokova potražnje i na destinaciju	Vrlo ovisni o lokalnim dobavljačima-nude kompleksniji proizvod, ne samo smještaj i prijevoz, fokusiraju se na karakteristike destinacije
Fokusiraju se uglavnom na osnovni proizvod (sunce, plaža, more) - slab interes za specifičnim proizvodima destinacije	U cilju im je imati dugotrajne odnose sa dobavljačima i ponuditi partnerski pristup
Privlače veliku količinu turista pa time destinacije ovise o njima	Privlače individualne skupine turista raspoređene prema njihovim interesima
U posljednje vrijeme nude manje uobičajene i više individualizirane mogućnosti za odmor kao odgovor na promjene želja potražnje i time nudeći više mogućnosti lokalnim dobavljačima	Nude specifičnu ponudu baziranu na individualnom pristupu kao odgovor na postizanje konkurentnosti
Potpuno kontroliraju ponudu i potražnju zbog vertikalne strukture, ostavljajući malo utjecaja lokalnim destinacijama	Surađuju sa lokalnim destinacijama kako bi ponudu koju nude u što boljoj mjeri prilagodili skupinama turista
Tradicionalno su preferirani poslovni partneri lokalnim dobavljačima zbog velikih volumena popunjenja koje pružaju	Preferirani su od strane malih proizvođača budući da se trude ponuditi kvalitetu a ne kvantitetu svojim klijentima

Izvor: Prilagođeno prema Ashely, C et.al. (2004) Pro-poor tourism partnership, DFID, info-sheets : Sheet no. 10 International tour operators and Des. Dostupno na: [www.propoortourism.org.uk](http://www.propoortourism.org.uk) (25.11.2018).

Tablica 2. pojmovno definira turoperatore generaliste i specijaliste. Dvije karakteristike vezane za koncept održivog razvoja koje se daju iščitati iz tablice jesu veliki potencijal turoperatora generalista i bliskost načina poslovanja turoperatora specijalista s idejom

održivog razvoja. Može se zaključiti kako su turoperatori specijalisti svojom ponudom znatno bliže održivom načinu poslovanja, ali veliki potencijal imaju i turoperatori generalisti zbog velikog broja turista s kojima posluju. Takvi su turoperatori sposobni za velike korake u promoviranju koncepta održivog razvoja.

## **2.5. Važnost kulturnih kompetencija u turizmu**

Bez obzira da li se radi o turoperatorima specijalistima ili generalistima na današnjem globalnom tržištu poznavanje i prevladavanje kulturnih razlika neophodno je za kvalitetno poslovanje. Globalni turizam donosi, osim pozitivnih i negativne utjecaje na sociokulturna područja pojedinih destinacija te odgovorni turoperatori moraju s jedne strane prepoznati, razumjeti i uvažavati međukulturne razlike dok s druge strane moraju informirati i educirati klijente o kulturnim različitostima i nužnosti uvažavanja kulturnih razlika. Takav pristup donosi koristi turoperatorima jer na taj način obogaćuju svoj proizvod implementirajući u njega načelo održivosti te višu kvalitetu.

Turoperatori specijalisti imaju veliku prednost nad generalistima budući da razvijaju uži krug proizvoda ili samo jedan proizvod. Time postaju bolji poznavatelji određene destinacije, kulture iste i bolje prevladavaju kulturne razlike. Iz tog razloga pred turoperatore se postavljaju zahtjevi za ulaganjem u edukaciju zaposlenika kao i u programe razvoja svojih proizvoda koji uključuju optimalne modele prevladavanja međukulturnih razlika. „Saga Holidays djeluje u lokalnim zajednicama u kojima volonteri ostaju najmanje 28 dana kako bi se u potpunosti upoznali s problemima lokalne zajednice.“<sup>12</sup> To je jedan od primjera dobre prakse kako turoperatori usmjeravaju aktivnosti ka odgovornom ponašanju. Na takav način ostvaruje se dobrobit lokalne zajednice, dok s druge strane turoperatori pobliže upoznaju kulturu u destinacijama. Turoperatori specijalisti također moraju ulagati znatne napore i sredstva u kompetencije svojih zaposlenika te njihovu edukaciju kako bi ih osposobili za razumijevanje i prevladavanje međukulturnih razlika što turoperatorima donosi prednost na tržištu.

---

<sup>12</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015), Op. cit., str.40.

### 3. TUOPERATORI I ODRŽIVI TURIZAM

Održivi turizam spoj je održivog razvoja i turizma čiji se razvoj temelji na dugom roku i uspostavljanju ravnoteže okoliša, prihvatnog kapaciteta i očuvanja kulturne baštine turističke destinacije. „Očuvanje prirode je uvjet za kvalitetan život čovjeka, a putniku, odnosno turistu pruža mogućnost za zadovoljenje želja, potreba i očekivanja od turističkog putovanja.“<sup>13</sup> Ipak, potrebno je napomenuti kako održivi razvoj nema isto značenje za svaku djelatnost. „Turizam je velikim dijelom zaslužan za spoznaju o potrebi održivog razvoja jer je najzainteresiraniji za održivost svih resursa koji su temelj njegova razvoja i održivosti.“<sup>14</sup>

Prema svjetskoj komisiji o okolišu i razvoju iz 1987. godine "održivi razvoj je proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih naraštaja."<sup>15</sup>

Dakle, „održivi turizam je planirana akcija s dugoročnim ciljevima koja ne uzrokuje devastaciju okoliša već uvažava ekonomske, društvene, ekološke i kulturne vrijednosti destinacije u kojoj se događa.“<sup>16</sup> „Da bi se održivi turizam mogao dostići, potrebno je prepoznati i uspješno upravljati osnovnim dimenzijama održivosti: (slika 1)“<sup>17</sup>

- ekonomskom
- ekološkom
- sociokulturnom.

---

<sup>13</sup> Blažević, B., et al. (2005), *Održivi razvoj turizma*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 78.

<sup>14</sup> Čavlek, N. Bartoluci, M., Prebežac, D. et al. (2011). *Turizam. Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga, str. 415.

<sup>15</sup> Brundtland, Svjetska komisija o okolišu i razvoju 1987., Izvještaj "Naša zajednička budućnost". Dostupno na: [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf), (16.11.2018)..

<sup>16</sup> Zajednica iznajmljivača, <http://www.apartmanija.hr/zajednica/aktualno/odrzivi-turizam>, (11.04.2018).

<sup>17</sup> Slivar, I., Golja, T. (2016), *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, str. 147.

Slika 1 Trokut održivosti



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

Pod ekonomskom održivosti podrazumijeva se osiguranje kvalitetnih i pravednih uvjeta rada svih zaposlenih u turističkoj destinaciji. Sociokulturna održivost se postiže kroz očuvanje kulturno-povijesnih znamenitosti i kulturne baštine te unaprjeđenju života lokalne zajednice i suživota turista i domaćina. Ekološka održivost odnosi se na održavanje određenog prihvatljivog stupnja zagađenja i degradacije okoliša turističke destinacije. Također potiče se zaštita okoliša i očuvanje bioraznolikosti. „Održivi razvoj se može opisati kao ciljni trokut u kojem se uravnotežuju tri naizgled konfliktna područja: okoliš, društvo i ekonomija. Ta tri elementa u turističkom razvoju moraju biti iskorištena tako da promoviraju ekološku odgovornost, ekonomsku efikasnost i društveno osjetljiv turizam na svim razinama.“<sup>18</sup>

Turoperatori se često povezuju s pojmom masovnog turizma, ali ne baš često i s pojmom održivog turizma. Riječ je o njihovoj ne baš dugoročnoj povezanosti s turističkom destinacijom. Temeljni cilj turoperatora je profit. „Turoperatori su moćni posrednici čiji se kratkoročno profitni interes može sukobiti s održivošću turističke destinacije, a zbog dominantnog kanala distribucije, duge i agresivne cjenovne konkurencije i turoperatorskih

<sup>18</sup> Čavlek, N. Bartoluci, M., Prebežac, D. et al. (2011). *Op. cit.*, str. 421.

politika brendiranja destinacija, održivost destinacije je ugrožena.“<sup>19</sup> Turizam je djelatnost izuzetno u sukobu s prirodom, posebice kada je riječ o masovnom turizmu čiji su razvoj ne tako davno poticali turoperatori. Ovakav vid turizma karakterizira prevelik broj posjetitelja i sve većih zahtjeva za prostorom, izgradnjom smještajnih i dopunskih kapaciteta, parkirališta, skijališta i sličnog. To rezultira da turisti željni promjene sredine i odlaska u prirodu najčešće se, a da toga i nisu svjesni, u toj „netaknutoj“ prirodi susreću s elementima od kojih zapravo žele pobjeći. Tako se njihov godišnji odmor svodi samo na privremenu promjenu boravišta, a način života ostaje više-manje isti.

Danas je stav turoperatora prema održivosti turističke destinacije bitno promijenjen. Turoperatori, ukoliko žele pobijediti izazove na turističkom tržištu moraju pratiti određene smjernice za održivo poslovanje. Poseban se značaj pridaje ekološkoj održivosti, a moderni uvjeti poslovanja zahtijevaju fleksibilnost i prilagodbu ponude o čemu ovisi uspješnost poslovanja i opstanak na turističkom tržištu.

### **3.1. Transformativne uloge turističke ponude**

Na globalnom konkurentskom tržištu ponuda se prvenstveno formira i prilagođava zahtjevima potražnje. Razvojem sve veće svijesti kako kod domicilnog stanovništva u destinaciji tako i kod modernog turista transformacija turističke ponude je sve više vođena načelom održivog razvoja. Destinacije i dionici turističke ponude svoj razvoj temelje na konceptu održivosti zbog brojnih koristi koje im takvo poslovanje donosi. Masovni turizam potican je od strane turoperatora, a destinacije su ga prihvaćale iz razloga što donosi veći profit u kratkom razdoblju. Poučene negativnim utjecajima masovnog turizma u novije vrijeme destinacije se sve više okreću umjerenom i kontroliranom rastu, odnosno održivom konceptu razvoja destinacije. Dionici turističke ponude takvim razvojem uz poticaje, a ponekad i pritiske lokalnih i nacionalnih vlasti postaju važan čimbenik implementacije načela održivosti u modernom turizmu. S druge strane takva turistička

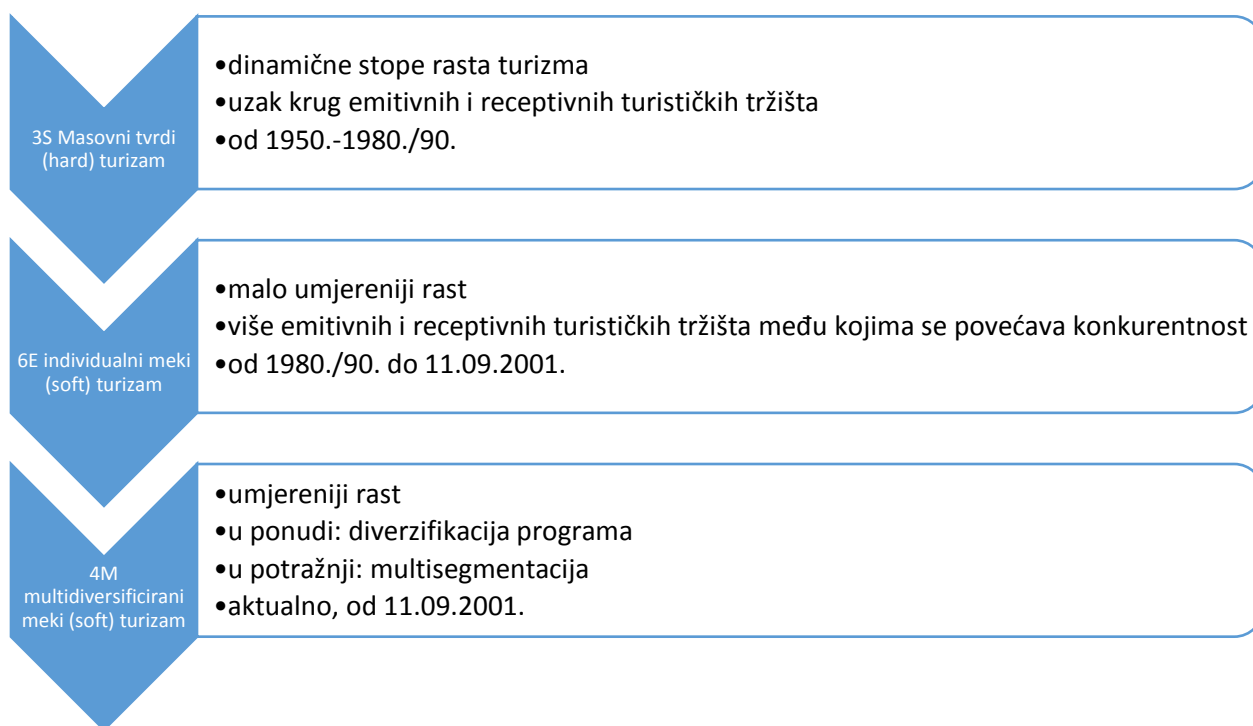
---

<sup>19</sup> Klemm, M. i Parkinson, L., K. (2001). UK tour operator strategies: causes and consequences. *International journal of tourism research*, 3 (5): 374. S. Howitt (1998): Market report. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/itr.351>, (25.11.2018).

ponuda ima i edukativnu ulogu prema turistima promovirajući dobrobiti održivog razvoja destinacija. Pokazalo se da su destinacije koje su prihvatile koncept održivog razvoja dobile na kvaliteti i atraktivnosti.

Posljednjih dvadesetak godina turizam se postepeno mijenja i poprima drukčija obilježja pod utjecajem internih i eksternih promjena. U literaturi je riječ o tri oblika suvremenog turizma i dvjema fazama strukturne transformacije turizma. (slika 2).

*Slika 2 Faze strukturne transformacije turizma*



Izvor: Hendija, Z., Čižmar, S. (1992) Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, *Turizam*, Vol. 40 (5-6), pp. 82-89. (nadopunjeno 2013.).

„U prvoj fazi strukturne transformacije turizma (iz 3S u 6E), pri čemu pojmovi S označavaju sunce, more i pijesak dok pojmovi E označavaju zabavu, uzbuđenje, obrazovanje, bijeg, iskustva i okoliš, uočene su sljedeće promjene na turističkom tržištu:“<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Hendija, Z., Čižmar, S. (1992) Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, *Turizam*, Vol. 40(5-6), pp. 82-89., str. 82. (nadopunjeno 2013.).

- širi se spektar različitih vrsta putovanja, a odmori su mnogo sadržajni i aktivniji
- turistički proizvod se diversificira
- turistička potražnja se diversificira (novi segment potražnje su žene i starije stanovništvo) kod potražnje je vrlo naglašen individualizam i zadovoljenje osobnih potreba
- u turizmu se traži doživljaj, učenje, mogućnost sudjelovanja u različitim aktivnostima
- turisti postaju ekološki svjesni
- od odmora se očekuje potpuna relaksacija duha i tijela.

U drugoj fazi strukturne transformacije turizma (iz 6E u 4M), pri čemu pojmovi M označavaju umjeren rast, više zadaća, višestruku diversifikaciju turističke ponude i potražnje i mobilnu telefoniju, uslijed globalnih sociodemografskih promjena u društvu turistička potražnja postaje sofisticiranija, zahtjevnija, racionalna i selektivna, putnici postaju zreliji i iskusniji, javljaju se novi segmenti potražnje po različitim obilježjima, turisti i putnici počinju se više razlikovati po specifičnim generacijskim skupinama, turisti postaju sve aktivniji na odmoru, a sigurnost putovanja i boravka u destinaciji postaje jedan od ključnih čimbenika potražnje.

### **3.2. Turoperatori – održivi dionici lanca distribucije**

Održivi lanac distribucije nosi sa sobom brojne koristi i za turooperatore, ali i za dobavljače, potrošače i turističke destinacije. Održivost poduzeća smanjuje troškove kroz veću operativnu efikasnost, redukciju otpada i potrošnju električne energije i vode. Time se povećavaju prihodi i društveno odgovorno poslovanje. „Velike turooperatorske tvrtke nametnule su se kao lideri u distribucijskom lancu. No svakako je važno spoznati da samo najveći turoperatori, kao i oni sa dugom tradicijom poslovanja imaju mogućnosti organizirati se na način da stvaraju jake vertikalne integracije, te pri tome imaju čimbenike ponude u svom vlasništvu. Pritom ugrožavaju opstanak/konkurentnost malih partnera u

distribuciji usluge.“<sup>21</sup>

Danas su poduzeća koja brinu o ekološkim i društvenim problemima vrlo prihvaćena i popularna. Nadalje time se stvara dobar imidž i slika o poslovanju poduzetnika kao i turističke destinacije. Također, poslovanje turoperatora koji prihvaćaju probleme održivog razvoja, štoviše implementiraju održivi razvoj u vlastito poslovanje i potiču održivi razvoj u partnerstvima s drugim dionicima u turizmu, rezultira povećanjem zadovoljstva klijenata i boljim prihvaćanjem od strane ostalih dionika u poslovanju. Na tragu navedenoga turooperatori su prepoznali nužnost i važnost međusobne suradnje na temu održivosti te je 2000. godine oformljena „TOI“ - Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma

*Tablica 3 Kvaliteta poslovanja turoperatora vezana za održivi razvoj*

<b>Turooperatori</b>	<b>Održivi razvoj</b>
<b>Nepovjerljivi turooperatori</b>	Ne prihvaćaju probleme održivog razvoja. Priznaju problem ali se ne osjećaju odgovornim ili sposobnim uzrokovati promjenu. Ne poduzimaju nikakvu konkretnu akciju da bi promijenili način poslovanja.
<b>Otvoreni, ali ipak skeptični turooperatori</b>	Priznaju problem održivog razvoja s promjenama stavova. Promjene stvaraju primjenom neformalnih procedura i informacija.
<b>Odani turooperatori</b>	Prihvaćaju predloženu soluciju i kao katalizator, rade niz promjena u poslovanju (o informacijama, zaposlenicima, proizvodima). Mnoge procedure su formalizirane.

Izvor: Gržinić, J., Floričić, T. (2015), *Turooperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, 1. Internetsko izdanje, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <http://www.oet.unipu.hr>, str. 43.

Način na koji turooperatori shvaćaju važnost implementacije održivog razvoja u poslovanje karakterizira ih kao nepovjerljive, otvorene ili odane turooperatore (tablica 3). Upravo taj stav u poslovanju može poboljšati isto, dovesti do napredovanja, jače povezanosti s

<sup>21</sup> Gržinić, J., Floričić, T., (2015). *Op.cit.*, str. 58.



poslovnim partnerima, suradnicima ili pak zaposlenicima. Također, može dovesti do nazadovanja, loših partnerstava i poslovnih rezultata i na kraju do nestanka s turističkog tržišta.

Glavni razlozi implementacije održivog razvoja u poslovanje jesu: ekološki trend očuvanja okoliša, pomaganje siromašnima (doniranja, projektiranja), potencijal razvoja i popularnosti trenda, poboljšanje imidža, bolja promocija, dobivanje više prostora za promoviranje, poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom i dobavljačima, stvaranje odanih kupaca, stvaranje mogućnosti segmentacije, smanjenje rizika poslovanja, povećanje kvalitete proizvoda, efikasnija implementacija u vertikalno integriranim kompanijama.

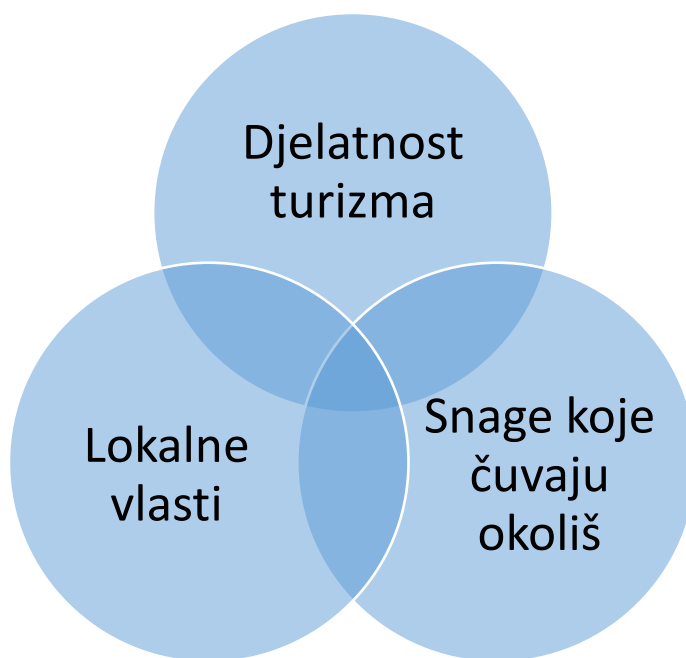
### *3.2.1. Koristi za posjetitelja*

Koristi implementacije održivog razvoja u turoperatorsko poslovanje za posjetitelja očituju se prvenstveno u boljoj kvaliteti proizvoda i usluga. Misli se na proizvode i usluge koje posjetitelj konzumira, kupuje i koristi prilikom putovanja, a koje se proizvode ili održavaju u skladu s njihovom održivošću. Također, destinacije koje ulažu u razvoj održivog turizma pružaju posjetiteljima osjećaj za mjesto. Doživjeti autentičnost određenog mjesta znači autentični doživljaj određene seoske sredine. Šarm prošlih vremena, zaboravljeni rituali, tradicije i norme od izuzetne su važnosti za turističku ponudu. Očuvanje i promocija nekadašnje kulturno-povijesne baštine također može biti kotač razvoja, svakog pojedinog mjesta. Očuvanje prirodnih resursa turističke destinacije temeljna je vrijednost svakog društva, a ekološka osviještenost posjetitelja ali i lokalnog stanovništva bitna je za razvoj turizma. Ekološka odgovornost ljudi koji žive na određenoj destinaciji bitan je čimbenik i pokazatelj kvalitetne turističke ponude. Kultura kvalitete usluge i velika briga za posjetitelje, iskazuje se kroz niz kvalitetnih turističkih sadržaja. Zadovoljstvo i personalizirani pristup gostima u suvremenom turizmu postaju nužnost i trend turističke ponude. Koristi održivog razvoja za posjetitelja turističke destinacije znači provjerenu kvalitetu proizvoda koju kupuju od turoperatorskih kompanija. Na takav se način stvaraju lojalni potrošači, a turoperatori povećavaju vlastitu konkurentnost.

### 3.2.2. Koristi za lokalno stanovništvo

Razvoj održivog turizma destinacije trebalo bi shvatiti kao partnerski odnos svih onih koji sudjeluju u njegovu razvoju. Time će se pozitivni učinci turizma maksimizirati, a negativni minimizirati. „Pri tome mislimo na partnerstvo između nositelja turističkog razvoja (vlasnici i manageri svih vrsta turističkih poduzeća), nositelja ideja o zaštiti okoliša i vrijednosti destinacije u cjelini te lokalne zajednice (lokalno stanovništvo, lokalne inicijative i grupe te lokalna vlast).“<sup>22</sup> Takvo uzajamno djelovanje (slika 3) u skladu održivog razvoja predstavlja preduvjet za napredak u kvaliteti življenja lokalnog stanovništva i zaštite turističkih resursa s kojima destinacija raspolaže.

Slika 3 Međuzavisnost turizma, okružja i lokalne zajednice



Izvor: Prilagođeno prema Marušić, M., Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*, Zagreb: Adeco, str. 357.

U suvremenom turizmu tradicionalna koncepcija marketinga dobila je novu dimenziju – društvenu. Na takav se način razvijaju pravila ponašanja u destinaciji za turističke posrednike kojima savjetuju turiste kako da se ponašaju prilikom boravka u određenoj

<sup>22</sup> Marušić, M., Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*, Zagreb: Adeco, str. 356.

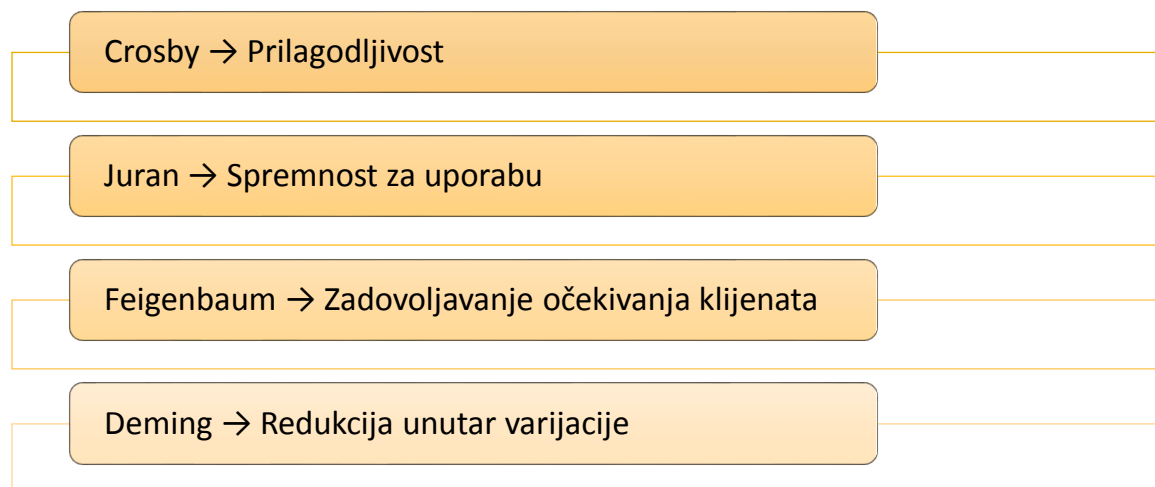
destinaciji kao što su *Himalayan tourist code*, *Guest Code of Conduct* i sl. Ovakav način turističkog planiranja vodi poslovnoj uspješnosti. Lokalna uprava ima svoju ulogu u kreiranju turističke politike s ciljem očuvanja i zaštite lokalnoga, dok turoperatori predstavljaju prijetnju zbog nerazumijevanja zahtjeva lokalne vlasti. Ukoliko ne postoji vizija i cilj lokalne turističke politike turoperatori će djelovati kako žele.

Turizam je djelatnost koja generira razvoj nerazvijenih područja i omogućava tržišnu razmjenu bez obzira na stupanj razvijenosti destinacije. S druge strane turizam je radno intenzivan sektor koji omogućava zapošljavanje velikog broja ljudi i uključuje lokalno stanovništvo u pružanje turističkih usluga. Na taj način se otvaraju velike mogućnosti za razvoj poslovanja lokalnim poljoprivrednicima ili farmerima koji mogu plasirati svoje proizvode direktno ili indirektno turistima. Međutim razvoj turizma na određenom području mora biti kontroliran od strane lokalne zajednice. Ima mnogo primjera gdje su investicije u turizmu na određenim područjima uzrokovale devastaciju, zagađenje okoliša i prirodnih resursa ili čak izrabljivanje lokalnog stanovništva bez velike koristi za njih same. Stoga, razvoj turizma u turističkoj destinaciji trebao bi se odvijati planski sa jasno postavljenim ciljevima i načinom maksimiziranja koristi za lokalnu zajednicu sukladno održivom razvoju.

## 4. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA KVALITETE

Kvalitetu je samu po sebi teško definirati jer se pojam kvalitete koristi na razne načine. Kvaliteta promatrana s aspekta potrošača povezuje se s korisnošću ili cijenom, dok kvaliteta s aspekta proizvođača znači oblikovanje i izradu proizvoda, mjeru ili neki pokazatelj uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. „Danas je kvaliteta više od dobrog proizvoda i usluge, ona je dio života i svake ljudske aktivnosti. Danas se živi i radi po standardima: demokratski standardi, zdravstveni standardi, obrazovni standardi, muzički standardi, standardi komuniciranja, standardi ponašanja i oblačenja i mnogi drugi. U globalnom selu valja poštovati i globalne standarde. Danas se upravlja kvalitetom.“<sup>23</sup>

*Slika 4 Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete*



Izvor: Avelini-Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 8.

U ekonomskom smislu kvaliteta znači profit. Implementacijom kvalitete u poslovanje povećavaju se prihodi, smanjuju troškovi i povećava profit. „Naglašavanjem i trajnim inoviranjem pozitivnih karakteristika proizvoda i usluga nastala je nova poslovna politika

<sup>23</sup> Avelini-Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 4.

i strategija-potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management TQM) koja potencira četiri apsoluta kvalitete.“<sup>24</sup>

- Kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupca,
- Kvaliteta mora biti sadržana već u funkciji prevencije, a ne tek u funkciji otklanjanja grešaka i nedostataka,
- Standardi kvalitete pružanja usluga biti će stvoreni onda kada ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluga kao ni u procesu usluživanja,
- Mjera kvalitete očituje se kao cijena ne udovoljavanja zahtjeva kupaca (turista) kao korisnika usluga.

Suvremeno turističko tržište zahtjeva kvalitetu u skladu s održivim razvojem. Turoperatori koji u vlastito poslovanje uvode inovacije prateći pritom turističke trendove osiguravaju sebi mjesto u borbi sa konkurencijom.

#### **4.1. ISO standardi**

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) svjetska je nevladina organizacija koja donosi određene sporazume, odnosno standarde na međunarodnoj razini. „ISO (*International Organization for Standardization*) organizacija je koja je 1987. godine subjektivni pojam kvalitetnog proizvoda standardizirala. I tako počinje priča o ISO normama, koje su skup propisa, smjernica i zahtjeva koji definiraju kvalitetu potrebnu za dobivanje ISO certifikata.“<sup>25</sup> Donošenjem Međunarodnih standarda određuju se svojstva koja mora posjedovati proizvod ili usluga kako bi mogla biti univerzalna i korištena u cijelom svijetu. To rezultira većom učinkovitošću robe i usluga, odnosno kvalitetom. Standardizacija je nužan preduvjet za ravnopravno uključivanje poduzeća na turističko tržište. Standard i kvaliteta pomažu poduzećima ostvariti ciljeve poslovne i razvojne politike. Standardizacija pak predstavlja proces utvrđivanja i primjenu određenih normi radi reguliranja određenih aktivnosti s ciljem ostvarenja željene i očekivane kvalitete.

---

<sup>24</sup> Stipanović, C. (2006), *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 208.

<sup>25</sup> Profitiraj hr. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/>, (28.11.2018).

„Standardizacija se vezuje za standarde (norme). *International Organization Standardization* je definirao za EU standarde ISO 9000 (proširene na ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004) kojima je cilj kvalitativno unaprjeđenje i selekcija robe na europskom tržištu. Standard ISO 8402 definira upravljanje kvalitetom kao sve funkcije koje utvrđuju politiku, ciljeve i odgovornost za kvalitetu te ih pomoću procesa planiranja, kontrole i unaprjeđivanja kvalitete ugrađuje u cjelokupni sustav kvalitete.“<sup>26</sup> ISO norme vezane uz održivo poslovanje jesu norma ISO 14001 koja definira standarde sustava upravljanja okolišem i ISO 50001 koja definira standarde sustava upravljanja energijom u smjeru energetske učinkovitosti.

## 4.2. Edukacija i evaluacija

Kvaliteta u organizaciji danas je neophodna komponenta. „Neovisno o veličini organizacije, veoma je važno razumjeti, pokrenuti organizaciju i povećati njene mogućnosti u 21. stoljeću. Nova kultura kvalitete i poslovne izvrsnosti može pomoći u izgradnji pravog smisla poslovanja. Najvažnija je uloga upravljanja kvalitetom u 21. stoljeću u razvijanju kompetencija za poboljšavanje poslovnih performansi i poslovne izvrsnosti.“<sup>27</sup>

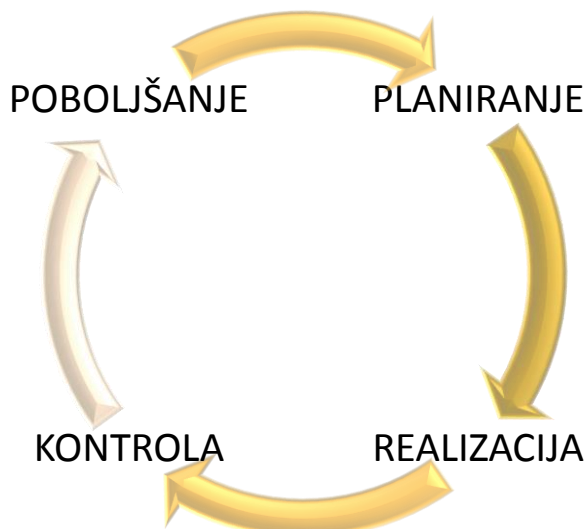
Turističko tržište 21-og stoljeća zahtjeva konstantnu edukaciju, inovaciju te brzu prilagodbu zahtjevima modernog turista kako bi ispunili očekivanja turista. Produktivnost, kvaliteta i dobitak čine cjelinu turističke usluge u kojoj je nužno kreirati maksimalni doživljaj za turiste u skladu sa maksimalnom kvalitetom usluge. Danas kvaliteta podrazumijeva društveno odgovorno ponašanje, ekološku osviještenost te razumijevanje i uvažavanje međukulturalnih razlika pa su dionici u turizmu prepoznali važnost priklanjanja i zastupanja ideje održivog razvoja. Međutim potrebne su konstantne prilagodbe i poboljšanja kao i neprestano učenje kako bi se uspješno implementiralo održivo poslovanje organizacije.

---

<sup>26</sup> Stipanović, C. (2006), op. cit., str. 211.

<sup>27</sup> Žilić, I. (2012), Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa* Br. 1., 123-142., str. 125. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/124633>, (25.11.2018).

Slika 5 Ciklus stalnog poboljšanja kvalitete



Izvor: Prema Avelini, Holjevac, I. (2002), str. 45.

Ciklus stalnog poboljšanja kvalitete (slika 5) započinje planiranjem koje obuhvaća prepoznavanje raznih mogućnosti, pronalaženje optimalnog rješenja, izradu standarda. Slijedi faza realizacije koja obuhvaća uvođenje i primjenu standarda. Nakon toga vrši se kontrola odstupanja od postavljenih standarda. U zadnjoj fazi vrši se korekcija standarda i plan unapređenja za fazu planiranja pa se taj ciklus konstantno ponavlja.

#### 4.3. Izazovi i prednosti uvođenja u poslovanje

Uvođenje održivosti u poslovanje za svakog je turoperatora izazov koji sa sobom nosi i mnoštvo prednosti. Da bi se prednosti istakle potrebna je uspostava određene održive politike. TOI predlaže tri koraka održivosti za turooperatore:

1. Uspostava održive politike upravljana sustavom lanca distribucije - prioritetni ciljevi i područje djelovanja se usklađuje s postupanjem dobavljača, potrebno je napraviti analizu postupka pružatelja usluga, te sastaviti procedure za praćenje, izvještavanje i kontrolu napretka održivosti u lancu distribucije.

2. Podrška dobavljačima radi poticanja/postizanja ciljeva održivosti - zahtjeve tržišta o poštivanju lokalnih zajednica, kvaliteti usluge, pravednom odnosu kvalitete i cijene prenose turoperatori s ciljem poboljšanja ekonomskog, okolišnog i društvenog djelovanja.
3. Uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima - promjene u načinu donošenja odluke o kupnji/sklapanju ugovora što osigurava predočenje pravila postupanja dobavljačima od samog početka. Primjena koncepcije održivog razvoja u poslovanju je jedini način održavanje dugoročne uspješnosti na složenom turističkom tržištu.

Primjer dobre prakse je *Eos Code*. „UHPA je u suradnji s nacionalnim europskim udruagama turoperatora i turističkih agencija (ABTTA, PIT, FIAVET, HATTA) sudjelovala u projektu *EOS CODE* - Principi održivog poslovanja, koji je dio EU programa CIP (*Competitiveness and Innovation Framework Programme*).“<sup>28</sup> *Eos Code* besplatan je alat za turoperatore i turističke agencije sa ciljem povećanja konkurentnosti ukoliko uvedu u svoje poslovanje održivi turizam i unaprijede kvalitetu vlastitih proizvoda i usluga. Osmišljen je kako bi manje turističke agencije i turoperatori stekli novu perspektivu u svom poslovanju i odgovorili na zahtjeve klijenata.

Turoperatori i turističke agencije koji se obvezuju na *EOS Code* formalno prihvaćaju te moraju poštivati slijedeća načela koja su ključna za razvoj i pružanje održivih i visokokvalitetnih proizvoda i usluga:

- Odgovorno djelovanje i upravljanje poslovanjem,
- Praćenje okolišnih, društvenih, kulturnih i gospodarskih učinaka poslovanja te priprema, primjena i revizija godišnjeg plana poslovanja o održivom turizmu,
- Obrazovanje i obučavanje zaposlenika o okolišnim i društvenim vrijednostima u turizmu, ponudi putovanja i njihovim pružateljima usluga koje primjenjuju programe očuvanja i održavanja okoliša
- Informiranje i podizanje svijesti klijenata o odgovornom i održivom ponašanju.

---

<sup>28</sup> Održivi turizam Hrvatska. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=75>, (25.11.2018).



„Aktivnosti koje mogu poduzeti turoperatori da bi poboljšali održivost u svojem poslovanju su sljedeći:“<sup>29</sup>

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

Održivost u poslovanju turoperatora na suvremenom turističkom tržištu neizostavna je zbog zahtjeva tržišta, a za turooperatore donosi brojne prednosti poput smanjenja troškova, efikasnijeg poslovanja, kvalitetnijih i atraktivnijih proizvoda i mnoge druge. S razlogom se može reći kako takav način poslovanja više nije trend nego postaje nužnost u poslovanju.

---

<sup>29</sup>Čurila, M. (2016), *Važnost održivog razvoja turizma i njegova uloga u poslovanju turoperatora*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, str. 32. Preuzeto s: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A716/datastream/PDF/view>, (26.11.2018.)

## 5. KVALITETA I ODRŽIVOST POSLOVANJA – PRIMJER DOBRE PRAKSE „TUI“

Kvaliteta i održivost poslovanja turističkih kompanija na suvremenom turističkom tržištu temelj su za njihov opstanak. U budućnosti će nastaviti poslovati samo one kompanije koje ulažu u vlastito poslovanje, prate turističke trendove i posluju u skladu održivom razvoju. TUI grupa može se navesti kao primjer dobre prakse kompanije koja posluje u skladu s održivim razvojem.

TUI (*Touristic Union International*) nije samo najveći njemački turoperator, već i je najveća turistička grupacija u Europi i ima izuzetan položaj u svijetu turizma. Nastao je 1986. godine, u Njemačkoj udruživanjem četiri turoperatora srednje veličine koji su prepoznali važnost integracija i partnerstva u turooperatorskom poslovanju. Danas posluje pod imenom TUI Group objedinjujući usluge putovanja, hotelskog smještaja i luksuznih krstarenja. TUI grupa može se pohvaliti sa „1.600 putničkih agencija i vodećih online portala, šest avionskih kompanija od ukupno 150 zrakoplova, više od 380 hotela, 16 brodova za krstarenja, dolaznim agencijama u svim većim odredištima za odmor širom svijeta. Sa ovako integriranom ponudom, TUI može svojim klijentima ponuditi neusporediv odmor u 180 odredišta širom svijeta. Središnji element TUI kulture je globalna odgovornost za održivo gospodarsko, ekološko i društveno djelovanje.“<sup>30</sup> TUI je veliki koncern dobiven vertikalnom integracijom, ali osnovni izvor prihoda ipak je turooperatorsko poslovanje preko kojeg ostvaruje preko 70 posto ukupnih prihoda.

Njemačka je najjača emitivna zemlja u svijetu i upravo na tom tržištu djeluju najjači turistički koncerni u Europi. TUI kao turoperator razvija selektivne turističke ponude, a sklapanje partnerstva rezultiralo je širenjem osnovne turooperatorske djelatnosti na hotelske, agencijske usluge i zrakoplovne kompanije. Takav način širenja poslovanja smanjuje troškove kompanije i osigurava bolju konkurentnost. Također, specijalizacijom vlastite ponude dobiva se kvaliteta proizvoda i usluga, ali i lojalnost klijentele.

---

<sup>30</sup> TUI Group. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-TUI-group>, (26.11.2018).

## 5.1. Sektori TUI grupe

Poslovanje TUI grupe sastoji se od četiri sektora. To su središnji sektor, specijalnost i aktivnost, tržišta u nastajanju te smještaj i destinacija. U svom portfelju Grupa nudi široku paletu proizvoda, od putovanja za slobodno vrijeme, paket aranžmana, sve do specijalnih proizvoda s posebnim naglaskom na ekološke standarde te standarde kvalitete.

TUI u svojoj ponudi integrira hotelsku ponudu, krstarenja, turističke destinacije, turoperaterstvo i zrakoplovne kompanije. „TUI Grupa ima 325 hotela sa 239.000 kreveta u oko 30 zemalja. Sadržaji hotelskih marki nalaze se na vrhunskim lokacijama u turističkim regijama - uz visoke performanse, kvalitetu i standarde zaštite okoliša, nude niz koncepata hotela. Hotelski portfelj Grupe uključuje poznate robne marke kao što su Riu i premijerni klub Robinson.“<sup>31</sup>

„*Hapag-Lloyd Cruises* je vodeći turoperator u zemljama njemačkog govornog područja s četiri brodova na ekspediciji i luksuznim krstarenjima. Zajednički pothvat TUI *Cruises* nudi vrhunska krstarenja. Flota se trenutno sastoji od pet brodova. *Marella Cruises* također upravlja sa šest brodova na tržištu Velike Britanije. Godine 2017. *Mein Schiff 6* ide na prvo putovanje. *Mein Schiff 7* i *Mein Schiff 8* namijenjeni su 2018. i 2019. na tržištu, a zatim zamjenjuju prva dva modela.“<sup>32</sup> Grupa ima svoje dolazne agencije koje nude usluge u sklopu TUI destinacijskih iskustava. Također, „TUI Grupa ima niz jakih turoperatora koji vode vodeće mjesto na domaćim tržištima. U Njemačkoj su to TUI *Germany*, 1-2-FLY, zrakoplovi i *Wolters Reisen*, u Velikoj Britaniji *First Choice*. U Austriji, Poljskoj, Švicarskoj, Danskoj, Finskoj, Norveškoj, Švedskoj, Francuskoj, Belgiji, Nizozemskoj, Kini, Rusiji i Ukrajini organizatori TUI su među vodećim organizatorima zemlje.“<sup>33</sup> TUI raspolaže sa šest zrakoplovnih kompanija i sa oko 150 zrakoplova srednje i dugih letova. Zrakoplovne kompanije jesu *TUI Airways*, *TUI fly*, *TUI fly Belgija*, *TUI fly Nizozemska*, *TUI fly Nordic* i *Corsair*.

---

<sup>31</sup> TUI Grupa. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-TUI-group>, (26.11.2018).

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem.

## 5.2. Primjeri inovacija

TUI konstantno kreira ponude za određene segmente kupaca. TUI je prepoznao kako specijalizacija turističke ponude potiče lojalnost klijenata a samo specijalizirana turistička ponuda osigurava vrhunsku uslugu, tržišno vodstvo i konkurentnost turističke destinacije.

„Inovacije u TUI sustavima i trendove na njemačkome tržištu, prate visokokvalitetni hotelski koncepti. TUI danas razvija koncept hotelskog brenda.“<sup>34</sup>

- *Sensimar* - visoka kvaliteta smještaja uz idilične obalne pejzaže, najviše 250 soba, namijenjen osobama srednje životne dobi, nude opuštanje i ugodnu atmosferu putem wellnessa, gastronomije, osobne usluge.
- *Puravida Resort* - luksuzno putovanje, opuštana atmosfera i način života prema vlastitom tempu, fleksibilno uz obilje joge i fitnesa. *Puravida Resorti* se nalaze na Tenerifima, Mallorci i turskoj obali Egejskog mora.
- *TUI Best Family* - s jedne strane idilična mjesta za plažu idealna za obitelji s djecom zbog mnoštva sadržaja prilagođenih upravo njima (animacija, vodeni sportovi, tečajevi ronjenja), a druge strane područja koja nude smirenost (bungalovi izgrađeni u tradicionalnom stilu, pješčane plaže, vrtovi).
- *Viverde, Robinson* i *Club Magic* – mladi brend koji svojim ponudama pokušava ispuniti ljudsku želju života s prirodom i okolišem.
- *Suneo Clubs*- kreiraju ponude za određene segmente kupaca, tj. velika kvaliteta uz najpovoljnije cijene. Hoteli nude moderan dizajn soba kao temeljna baza ponude, ali svijetlih boja i drugih sadržaja.
- *TUI Robinson* - osnovna filozofija razvoja je aktivan odmor. Svoje klijente oslovljavaju sa „ti“ kako bi jednostavnije sklopili poznanstva i uklonili eventualne prepreke tijekom odmora. Program je ispunjen sportskim aktivnostima, zdravom hranom, hobijima, disko zabavom. Robinson klubovi se nalaze na 23 mjesta diljem Sredozemlja, Maldivima, planinama Austrije i Švicarske.
- *TUI Klub Magic Life* - jedinstveno iskustvo s najboljim odnosom cijene i kvalitete. *TUI Klub Magic Life* pruža 170 usluga u plaćenju cijeni, bez dodatnih troškova.

---

<sup>34</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015). *Op cit.*, str. 74.-75.

Iz navedenog se vidi da je TUI proveo kompleksnu diferencijaciju hotelskog proizvoda kako bi maksimalno zadovoljio potrebe svojih klijenata. Kao iskusen poznavatelj tržišta TUI je kvalitetno i inovativno razradio hotelski brend te uložio resurse u formiranje i prepoznatljivost brenda kako bi bio u mogućnosti ponuditi što širu paletu hotelskog proizvoda, a s druge strane jedinstvenu uslugu. Također 80% svih hotela u vlasništvu TUI-a posjeduje certifikat održivosti.

Što se tiče inovacija na području održivosti „međunarodni rejting agencije i stručnjaci za održivost potvrđuju uvjerljive rezultate TUI-a.“<sup>35</sup>

- FTSE ocjenjuje poduzetnički angažman i postignuća u području zaštite okoliša i resursa, socijalnih standarda i upravljanja.
- Na CDP (*Carbon Disclosure* projekt) klimatskim promjenama, TUI je naveden kao "voditelj" kao priznanje za svoju predanost zaštiti klime.
- STOXX indeks (*Global ESG leaders*) nudi prikaz svjetskih lidera u smislu zaštite okoliša, socijalnih i upravljanja kriterijima.

Budući da je TUI pravovremeno poduzeo aktivnosti te uložio napore i sredstva kako bi u svoje poslovanje uveo inovacije u smjeru društveno odgovornog ponašanja i održivosti, isto je prepoznato od strane rejting agencija. Iz navedenog je razvidno da su inovacije nužne ne samo u sferi turističkog proizvoda nego također u poslovanju organizacije.

### **5.3. TUI i održivi razvoj**

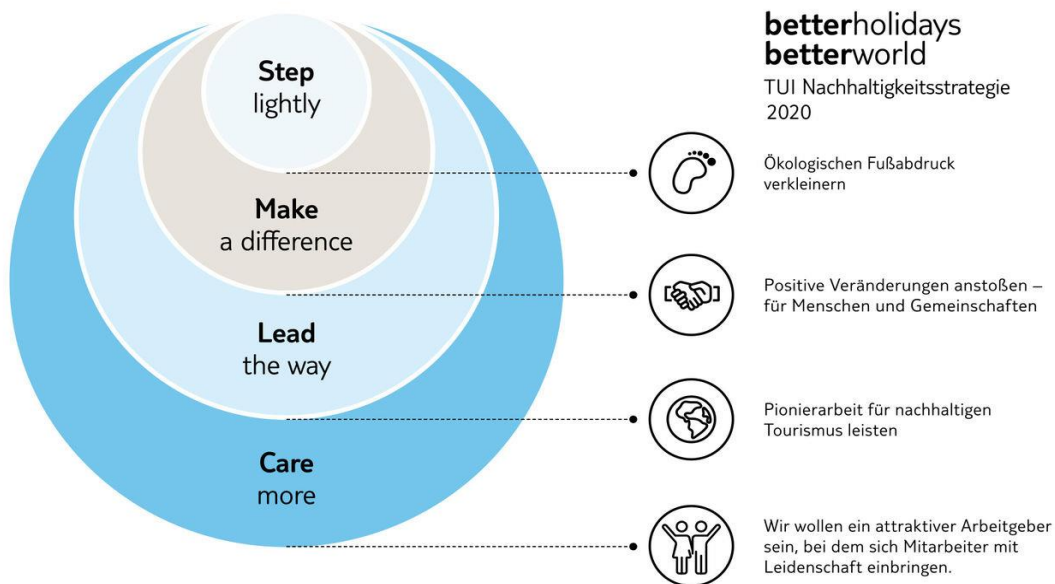
TUI se navodi kao jedina integrirana turistička tvrtka u svijetu. Time ima za izazov ojačati pozitivne učinke turizma, minimizirajući istovremeno negativne, pomoću vlastite strategije održivosti (slika 6). Također, „čitava kompanija mjeri i postavlja ciljeve održivosti. Kompanija koristi *International Standard Organization* (ISO) 14001 za sve svoje okolišno izvještavanje, zbog svoje prihvatljivosti i primjenjivosti širom svijeta. Oni implementiraju tehnologije za povećanje učinkovitosti i očuvanja resursa u pet različitih odjela:

---

<sup>35</sup> TUI Group. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/indizes>, (26.11.2018):

zrakoplovnih tvrtki, transporta vode, terenskog prijevoza, upravnih zgrada i hotela.<sup>36</sup> TUI je kompanija koja je donijela vlastitu strategiju održivosti na korporacijskoj razini. U toj se strategiji uključuju procesi poslovanja kojima se smanjuje utjecaj na okoliš, utječe na druge dionike u lancu distribucije, pomaže lokalnim zajednicama u održivom razvoju i potiče odgovorno ponašanje prema vlastitim zaposlenicima.

Slika 6 „Bolji praznici, bolji svijet.“ 2015.-2020.



Izvor: TUI Group, <https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/strategie>, (26.11.2018).

Strategija održivosti TUI Grupe za razdoblje do 2020. godine „**Bolji praznici, bolji svijet**” temelji se na četiri stupa i ima za cilj pomoći oblikovati budućnost održivog turizma. Prvi stup strategije je Laganiji korak (*Steep lightly*). Za cilj je smanjiti intenzitet CO2 za 10%, poboljšanje okoliša u ljetnim operacijama, poboljšanja okoliša u krstarenju i poboljšanje okoliša u hotelima i na lokacijama. Drugi korak Napravi razlike (*Make a difference*) ima za cilj do 2020. godine osigurati 10 milijuna "održivijih" godišnjih odmora, tako da više ljudi na terenu može imati koristi od prednosti turizma. Treći korak Vodimo put (*Lead the way*) uz podršku *TUI Care Foundation*, pokušati će se povećati broj dobrotvornih projekata na 10 milijuna eura godišnje do 2020. I na kraju, četvrti Brini više (*Care more*)

<sup>36</sup> Epler Wood, M. (2017), *Sustainable Tourism on a Finite Planet*. New York: Routledge, str. 217.

ima za cilj povećati indeks angažmana zaposlenika na više od 80 bodova do 2020. godine.

Prihvaćena je predanost promicanju održivog turizma. Može se reći da prema kvaliteti poslovanja vezanoj za održivi razvoj TUI spada u Odane turoperatore (str. 14). „Naš poslovni slučaj održivosti je jasan. Povećavamo konkurentnost, izbjegavamo rizike i mogućnosti, jačamo suradnju sa socijalnim dionicima za cjelokupnu turističku industriju i održivo poboljšavamo učinkovito korištenje prirodnih resursa na lokacijama tvrtke i odredištima za odmor.“<sup>37</sup> Takvim načinom poslovanja TUI u svakodnevnom radu nastoji povezati društvene i ekološke aspekte i minimalizira ekološki trag, poštujući kulturu i lokalno stanovništvo receptivnih zemalja i potičući gospodarski razvoj istih.

#### 5.4. Kvaliteta poslovnih procesa

TUI se razlikuje od svoje konkurencije posebnim sadržajima koje konstantno integrira u vlastito poslovanje. TUI Grupa prepoznala je važnost prethodno naglašenih inovacija i trendova na tržištu te danas broji 71 000 zaposlenih i oko 30 milijuna klijenata. „TUI Grupa ustrajava na putu održivog i profitabilnog rasta. Nakon prodaje grupe *Hotelbeds* Grupa i pokrenute prodaje specijaliziranog sektora *Travelopia*, koncern je usredotočen na nastavak transformacije u integriranog turoperatora čije su težišne djelatnosti usmjerene na hotele i krstarenja.“<sup>38</sup> Poslovna strategija TUI-a je odmicanje od poslovanja turoperatora te fokusiranje na hotele i krstarenja, odnosno brendove u koje su konstantno ulagali kako bi ih razvili u snažne i prepoznatljive. Za pretpostaviti je da će se daljnje poslovanje TUI-a fokusirati na ta dva navedena područja.

„U promicanju vertikalne integracije između turooperatorskih aktivnosti i distribucije, s jedne strane, i sadržaja s druge, uspostavljen je *Customer Relationship Management* (CRM) i online strategija, dogovorena između TUI AG i TUI *Travel*, između ostalog.“<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> TUI Group, <https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/statement>, (26.11.2018).

<sup>38</sup> Makarska post, <http://www.makarska-post.com/index.php/tui-group-vrlo-uspjesno-zakljucuje-poslovnogodinu-2015-2016/> (26.11.2018).

<sup>39</sup> Gržinić, J., Floričić, T. (2015). Op cit., str. 56.

Optimizacija vertikalne integracije TUI grupe, kao što je vidljivo iz tablice 4, sastoji se od poslovne izvrsnosti i novčanog tijeka.

*Tablica 4 Optimizacija vertikalne integracije TUI grupe*

<b>Transformacija (poslovna izvrsnost)</b>	<b>Novčani tijek</b>
Brend	Načelo: profitabilnost nakon likvidnosti
Sadržaj - programi izvrsnosti	Povećanje vrijednosti poslovnih sektora
Obračanje korisniku	Financijska disciplina
Nadopuna turoperatorskog poslovanja novim sadržajima	Daljnje razduživanje
Integrirani lanac vrijednosti	Uspostava politike dividendi

Izvor: Gržinić, J., Floričić, T. (2015), *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, 1. Internetsko izdanje, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <http://www.oet.unipu.hr>, str. 56.

TUI grupa fokusirana je na dvije glavne aktivnosti. Prva aktivnost je transformacija koja se sastoji od transformacije brenda, sadržaja, obraćanja korisniku, inovacija i integriranog lanca vrijednosti. Druga aktivnost uključuje provođenje politike likvidnosti prije profitabilnosti, financijsku disciplinu, razduživanje, politiku dividendi i optimizacija vertikalne integracije iste.

Dakle, može se reći kako TUI Grupa ulaganjem u kvalitetu i održivost poslovanja stvara temelj vrijednosti za budućnost.

### **5.5. Kulturne kompetencije – TUI grupa**

TUI Grupa kao jedan od najvećih turoperatora djeluje na svim kontinentima svijeta, dok s druge strane zapošljava osobe različitih demografskih karakteristika i različitih kultura. Kao odgovorna organizacija s jasnim ciljem održivog poslovanja TUI mora kvalitetno implementirati procedure odgovornog i održivog poslovanja uz konstantnu edukaciju zaposlenika i menadžmenta što je i naglašeno u strategiji održivosti TUI Grupe.

Kao primjer navedenoga je već spomenuti hotelski brend „*TUI Magic Life* koji će se do



2019. godine proširiti na 16 resorta u 6 zemalja. Samo taj hotelski brend zapošljava više od 390 animatora porijeklom iz više od 30 različitih zemalja. Pojedini animatori su višegodišnji zaposlenici koji se konstantno usavršavaju i educiraju, dok su drugi sezonski zaposleni te se nakon nekoliko radnih mjeseci u različitim kulturnim ambijentima vraćaju u domicilnu zemlju.<sup>40</sup> Organizacija tvrdi da njihov miks različitih kultura i mentaliteta daje samo dodatni „začin“, odnosno dodatnu vrijednost proizvodu kojega to čini jedinstvenim. Kroz tu izjavu TUI daje do znanja da uvažava i poštuje multikulturalnost što je u skladu s odgovornim ponašanjem organizacije.

S aspekta negativnih utjecaja turizma TUI je svjestan da nekontroliran razvoj može dovesti do gubitka kulturnog identiteta destinacije što dovodi do pada atraktivnosti i jednoličnosti destinacija. Stoga je kao jedna od glavnih odrednica u programu održivosti TUI-a istaknuta suradnja s lokalnim zajednicama radi održivog menadžmenta destinacije.

---

<sup>40</sup> TUI Group, <https://www.tuigroup.com/en-en/media/stories/special-themed-section/let-me-entertain-you/2018-11-01-passion-and-cultural-competence>, (18.12.2018).

## 6. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

Ideja održivog razvoja nastala je postupno, ali s dobrim razlogom analizirajući negativne učinke turizma. Održivi razvoj i njegova implementacija u poslovanje postaje budućnost uspješnog poslovanja. Turizam je djelatnost koja ovisi o trenutnim zbivanjima u svijetu, a činjenica da suvremeni čovjek ekologiju doživljava kao problem ukazuje na to da implementacija održivog razvoja uskoro neće biti samo trend nego nužnost. Iz primjera usporedbe turoperatora specijalista vidi se njihova tržišna diferencijacija i činjenica da nekim turoperatorima implementacija održivog razvoja postaje temelj za opstanak već sada. „Nove uloge“ kako se nazivaju kvaliteta i održivost u budućnosti će postati prednost onim turističkim posrednicima koji već danas počinju sa njihovom implementacijom u poslovanje neovisno s kojim razlogom. Kada dođe trenutak da se na tržištu više neće tolerirati nekvaliteta i neodrživost ona poduzeća koja su ranije ušli u problematiku održivog razvoja biti će u prednosti i to će im biti temelj za ostvarivanje konkurentnosti. Ovdje je riječ ponajviše o onim poduzećima koji se već sada samovoljno priklanjaju održivom načinu poslovanja i održavanju dobre reputacije.

Turoperator se teško odlučuju o implementaciji održivog razvoja u vlastito poslovanje zbog niskih profitnih marži, konkurentnosti i visoke cjenovne elastičnosti turističkog proizvoda. Turoperator sa uspješno implementiranim modelom održivog razvoja zadržava odanijeg kupca nego turoperator bez, a potrebno je napomenuti kako se već počinje javljati konkurencija među turoperatorima koji posluju u skladu s održivim razvojem. Tržište toliko napreduje da će se uskoro voditi borba tko je više ekološki i socijalno osvješteniji. No, borba je konstanta, samo se uvjeti mijenjaju, a najbolji opstaju. Pretpostavka je da će u bliskoj budućnosti održivi razvoj predstavljati potrebu, a tada će doći do izražaja oni koji su s implementacijom počeli ranije i bolje savladali određene prepreke.

Ovo je istraživanje dalo doprinos u prikazivanju primjera dobre prakse na primjeru održivog poslovanja europskog koncerna TUI. Iz primjera se može vidjeti kako su oni kao turooperatorska kompanija s jako velikom ozbiljnošću pristupili problemima održivosti koje

njihova kompanija stvara. Izrađena je Strategija održivog razvoja čiji se postavljeni ciljevi provode i dostižu. Također, TUI kao kompanija snosi komunikacijsku odgovornost i detaljno informira svoje klijente o određenim ciljevima i projektima.

## 7. ZAKLJUČAK

Turoperatori predstavljaju pokretače i nositelje svjetskog turizma. Razlog tomu leži u činjenici kako turoperatori imaju ogroman utjecaj na turističku potražnju, ali i na formiranje turističke ponude. Osim njih značajnu ulogu u formiranju turizma imaju turističke destinacije, odnosno lokalne vlasti i međunarodne organizacije. Održivi razvoj predstavlja trend suvremenog turizma koji označava ljudsku osviještenost. Riječ je o ekološkoj, sociokulturnoj i ekonomskoj svijesti kao posljedici shvaćanja negativnih učinaka turizma na turističku destinaciju. Negativni učinci turizma posljedica su razvoja masovnog turizma čiji su pokretači turoperatori. Tako se može zaključiti kako su ideja o održivom razvoju i poslovanje turoperatora oprečni pojmovi. Ipak, u ovom se radu ta teza pokušava opovrgnuti. Riječ je o tome da su turoperatori radi zadržavanja pozicije na turističkom prisiljeni poraditi na načinu poslovanja. Suvremeno turističko tržište osim individualnog pristupa i segmentacije ponude zahtjeva implementaciju sustava kvalitete i održivog razvoja u poslovanje.

Može se reći kako je postavljena hipoteza potvrđena. Iz rada je vidljivo kako je razvoj turoperatora uvjetovan njihovom spremnošću za ulaganjem u kvalitetu, edukaciju te održivi razvoj. U skoroj budućnosti implementacija sustava kvalitete i održivog razvoja pružit će turoperatorima prednost koje će se pokazati u još većoj mjeri nego sada. Kada održivi razvoj bude neizostavan, odnosno kada lokalne vlasti i međunarodne organizacije budu zahtijevale implementaciju održivog razvoja u poslovanje prednost će se svakako dati onim poduzećima koja su to počela činiti već sada, što će utjecati na konkurentnost i u konačnici na opstanak na tržištu.

S razlogom se može reći kako je primjer dobre implementacije održivog razvoja u poslovanje „globalni igrač“ TUI. Ova najveća turistička grupacija u Europi slovi kao odani turoperator implementaciji održivog razvoja u poslovanje. Posjeduje vlastitu strategiju održivosti i radi na poticanju ekološke, sociokulturne i ekonomske svijesti među zaposlenicima, partnerima, klijentima i svim dionicima u turizmu. Postavlja se pitanje je li poslovanje u skladu s održivim razvojem zaista efikasno. Drugim riječima, koliko je zaista

moгуće minimizirati negativne učinke turizma. Ovo istraživanje je poticaj budućim istraživačima problematike turističkih specijalizacija u održivom okruženju. Ipak, ono što je važnije svima koji žele konkurirati na turističkom tržištu, a pogotovo turističkim posrednicima je pratiti trendove, pokazati dobru volju i podizati svijest potrošača o koristima odgovornog načina ponašanja.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Avelini-Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Blažević, B., et al. (2005), *Održivi razvoj turizma*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
3. Čavlek, N. Bartoluci, M., Prebežac, D. et al. (2011). *Turizam. Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije, poslovanje i menadžment*, Split: Ekokon.
5. Epler Wood, M. (2017), *Sustainable Tourism on a Finite Planet*. New York: Routledge.
6. Gržinić, J. (2014). *Međunarodni turizam*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
7. Gržinić, J., Floričić, T. (2015), *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, (E-knjiga) 1. Internetsko izdanje, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Dostupno na: <http://www.oet.unipu.hr>.
8. Slivar, I., Golja, T. (2016), *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile.
9. Stipanović, C. (2006), *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
10. Vukonić, B. (1997), *Turističke agencije*, Zagreb: Mikrorad.

### Članci u časopisu:

1. Hendija, Z., Čižmar, S. (1992) Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, časopis *Turizam*, Vol. 40, br. 5-6, pp. 82-89., str. 82. (nadopunjeno 2013.).

### Internet članci:

1. Klemm, M. i Parkinson, L., K. (2001). UK tour operator strategies: causes and consequences. *International journal of tourism research*, 3 (5), S. Howitt (1998): Market report. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.351>, (25.11.2018).

2. Mihajlović, I. (2013). Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija. *Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, Vol.7 No.1., str. 45.-71. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/106139>, (16.11.2018).
3. Žilić, I. (2012), Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj, *Ekonomski misao i praksa* Br. 1.,123-142. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/124633>, (25.11.2018).

### **Internetski izvori:**

1. Ashely, C et.al. (2004) Pro-poor tourism partnership, DFID, info-sheets : Sheet no. 10 International tour operators and Des. Dostupno na: [www.propoortourism.org.uk](http://www.propoortourism.org.uk) (25.11.2018).
2. Brundtland, Svjetska komisija o okolišu i razvoju 1987., Izvještaj "Naša zajednička budućnost". Dostupno na: [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf)., (16.11.2018).
3. Makarska post, <http://www.makarska-post.com/index.php/tui-group-vrlo-uspjesno-zakljucuje-poslovnu-godinu-2015-2016/> (26.11.2018).
4. Održivi turizam Hrvatska. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=75>, (25.11.2018).
5. Profitiraj hr. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/>, (28.11.2018).
6. TUI Group. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-TUI-group>, (26.11.2018).
7. Zajednica iznajmljivača, <http://www.apartmanija.hr/zajednica/aktualno/odrzivi-turizam>, (11.04.2018).

### **Ostalo:**

1. Čurila, M. (2016), *Važnost održivog razvoja turizma i njegova uloga u poslovanju turoperatora*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A716/datastream/PDF/view>, (26.11.2018.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Trokut održivosti .....	14
Slika 2 Faze strukturne transformacije turizma.....	16
Slika 3 Međuzavisnost turizma, okružja i lokalne zajednice.....	20
Slika 4 Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete .....	22
Slika 5 Ciklus stalnog poboljšanja kvalitete .....	25
Slika 6 „Bolji praznici, bolji svijet.“ 2015.-2020.....	32
Tablica 1 Osnovna razlika između turoperatora i turističke agencije .....	6
Tablica 2 Razlike turoperatora generalista i specijalista .....	10
Tablica 3 Kvaliteta poslovanja turoperatora vezana za održivi razvoj .....	18
Tablica 4 Optimizacija vertikalne integracije TUI grupe .....	34



## SAŽETAK

Društvo postaje svjesno koliko je održivi razvoj važan. Važan je za turizam, ali i za cjelokupnu zajednicu. Njegova se korist očituje u brizi za okoliš, gospodarstvu i društvu, tako da se što učinkovitije troše prirodni resursi. Ovaj trend sve je više popularan u turizmu i svi dionici postali su svjesni ove promjene. Turoperatori jesu nosioci turističke ponude na međunarodnoj razini. Ovaj rad bavi se problematikom održivog razvoja i njegove implementacije u poslovanje turoperatora. Opstanak na turističkom tržištu bez uvođenja određenog stupnja kvalitete u poslovanje već danas nije moguć. U budućnosti će se kriteriji samo pooštriti. Dakle, opstati će samo oni turoperatori koji su sa implementacijom održivog razvoja počeli već danas, dakako nije riječ samo o održivom razvoju već i o određenom stupnju kvalitete poslovanja.

Turoperatori se teško odlučuju o implementaciji održivog razvoja u vlastito poslovanje zbog niskih profitnih marži, konkurentnosti i visoke cjenovne elastičnosti turističkog proizvoda. Doduše, kao i u svemu, neki dionici se uključuju u sve pa i u neke nepotrebne projekte, dok neki smatraju da je to nepotrebno. Potrebno je pomno procijeniti i implementirati u sve što podiže kvalitetu jer kvaliteta danas čini budućnost dobrog poslovanja.

U radu se može proučiti primjer dobre prakse, te vidjeti na koji način posluje najveći europski turistički koncern TUI. Navedeni su njegovi primjeri inovacija i ulaganja u kvalitetu. Jasno je vidljiv njegov odnos prema održivom razvoju. Obradena je Tui strategija održivosti koju koncern provodi i na kraju je prikazana kvaliteta poslovnih procesa. Na kraju je autorov kritički osvrt na vlastito istraživanje u kojem se iznosi činjenica kako će implementacija kvalitete i održivog razvoje u bliskoj budućnost postati nužnost za opstanak.

**Ključne riječi:** Turoperatori, održivi razvoj, kvaliteta poslovanja, održivost, TUI

## **SUMMARY**

Society becomes aware of how sustainable development is important. It is important for tourism as well as for the entire community. Its benefit manifests itself in the care of the environment, the economy and the society, so that the harder the natural resources are spent. This trend is increasingly popular in tourism and all stakeholders have become aware of this change. Tour operators are carrying international tourist offers. This paper deals with the issue of sustainable development and its implementation in the operations of a tour operator. Survival in the tourist market without the introduction of a certain degree of quality in business is not possible today. In the future, the criteria will only be tightened. So, only those tour operators who have been implementing sustainable development today will not survive, of course, not just about sustainable development but also about a certain degree of business quality.

Tour operators are severely deciding on the implementation of sustainable development in their own business due to low profit margins, competitiveness and high price elasticity of tourism products. Indeed, as in all things, some stakeholders are involved in everything and in some unnecessary projects, while some think it is unnecessary. It needs to be carefully evaluated and implemented in everything that raises the quality because quality today is the future of good business.

An example of good practice can be studied in this paper and see how the largest European tourism company TUI operates. It examples of innovations and investment in quality are mentioned. Its relationship to sustainable development is clearly visible. TUI's sustainability strategy is implemented and the business process quality is presented at the end. Finally, the author's critical review of his own research shows that the implementation of quality and sustainable development soon will become a necessity for survival.

Key words: Tour Operators, Sustainable Development, Quality of Business, Sustainability, TUI