



JASMINA GRŽINIĆ
TAMARA FLORIČIĆ

.....
TUOPERATORI I
HOTELJERI U
SUVREMENOM
TURIZMU



**JASMINA GRŽINIĆ
TAMARA FLORIČIĆ**

**TUROPERATORI I HOTELIJERI
U SUVREMENOM TURIZMU**



**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA JURJA DOBRILE U PULI
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM POLENSIS GEORGII DOBRILA**

Copyright © 2015. Jasmina Gržinić, Tamara Floričić
Sva prava pridržana.

Izdavač:

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Za izdavača:

Prof.dr.sc. Alfio Barbieri

Recenzenti

prof. dr. sc. Nadia Pavia

prof. dr. sc. Dora Smolčić Jurdana

dr. sc. Amorino Poropat, znanstveni savjetnik u miru

Lektura

mr. sc. Željka Štefan

Računalna obrada, prijelom i grafičko oblikovanje stranice

Alen Ive

Podatak o izdanju

1. internetsko izdanje (mrežna publikacija)

Lokacija na mreži

Službena mrežna stranica Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula
(<http://www.oet.unipu.hr>)

Datum objavljivanja publikacije na mreži

srpanj 2015.

Na 33. sjednici Senata Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli održanoj 27. studenog 2014. godine, ova znanstvena knjiga je prihvaćena kao sveučilišni udžbenik u elektroničkom obliku.

Dostupno u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
(<http://katalog.nsk.hr/>)



ISBN: 978-953-7498-97-9

**Jasmina Gržinić
Tamara Floričić**

**TUROPERATORI I HOTELIJERI
U SUVREMENOM TURIZMU**

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

Pula, 2015.

„Globalno selo ne znači uvijek i globalni pogled. Turizam u tom pogledu može dati puno više. Rješenje nije samo u shvaćanju turizma kao mobilnosti unutar domaćih i međunarodnih ekonomija. Turizam današnjice je visoko sofisticirana forma, te značajan čimbenik razvoja i transformacije lokalnih gospodarstava.“

Hall, C.M.: 2013.

*Ovo djelo posvećujemo svojim obiteljima i svim suradnicima koji
su nas u tome svesrdno podržavali*

SADRŽAJ

PREDGOVOR	11
UVOD	15

POGLAVLJE 1. TURISTIČKO POSREDOVANJE I SUVREMENI TURIZAM

1.1. Turističko posredovanje i tržišno pozicioniranje	20
1.2. Prilagodbe kompjuterskim rezervacijskim sustavima	22
1.3. Opstanak agencijskog poslovanja.....	28
1.4. Partnerstvo dionika i specijalizacija ponude	34
1.5. Održivi razvoj u poslovanju turističkih posrednika	37
1.5.1. Koristi razvoja održivog lanca distribucije.....	42
1.5.2. Koraci održivosti za turoperatore	45
1.6. Minimiziranje konflikata u kanalima sustava distribucije	48

POGLAVLJE 2. TUROPERATORI I STRATEGIJE RAZVOJA

2.1. Turooperatorstvo i strateški razvitak.....	56
2.2. Sektori TUI Grupe.....	61
2.2.1. Financijsko izvješće i operativna dobit.....	62
2.2.2. Politika rizika	64
2.2.3. Upravljanje rizikom.....	64
2.3. Primjer uspješne suradnje – Viator.....	67
2.4. Primjeri inovacija turooperatorstva ulaganjem u kvalitetu.....	74

POGLAVLJE 3. RAZVOJNE INICIJATIVE U HOTELIJERSTVU

3.1. Inovacije i hotelska ponuda	82
3.2. Internetska tehnologija u funkciji razvoja suvremenog hotelijerstva	95
3.3. Destinacijski menadžment sustav i suvremene tehnologije	102
3.4. Ostale poslovne inovacije/prilagodbe.....	104
3.4.1. Proaktivno djelovanje hotelskog menadžmenta.....	104
3.4.2. Tematizirani hotelski objekti	106
3.4.3. Ekohoteli u međunarodnoj turističkoj ponudi	109
3.5. Hoteli inspirirani kulturom: umjetnički/art hoteli.....	112

POGLAVLJE 4. IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U TURIZMU ISTRE

4.1. Destinacijske menadžment organizacije u Hrvatskom turizmu	118
4.1.1. Značajke Strategije razvoja turizma RH.....	118
4.1.2. Prostorni planovi – nazivlje	120

4.2. Destinacijski menadžment sustav – primjer Istre	124
4.3. Razvoj turizma u Istarskoj županiji.....	125
4.4. Inovacije u promociji ponude hotelskih tvrtki	131
4.5. Preporuke buduće implementacije inovacija u hotelsku ponudu	140

POGLAVLJE 5. ONLINE MARKETING I KORISTI ZA DIONIKE DESTINACIJA

5.1. Teorijske postavke o važnosti kvalitete mrežnih stranica	148
5.2. Rasprava o kvaliteti <i>online</i> prezentacije hrvatskih destinacija.....	157
5.3. Preporuke razvoja i koristi za dionike	162

POGLAVLJE 6. PROGNOZA RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA

6.1. Konkurentnost hrvatskoga turizma i uloga dionika	166
6.2. Prilagodba hrvatskog turizma suvremenim trendovima	173
6.2.1. Turoperator i regionalne marketinške ture	174
6.2.2. Specijalni interesi i specijalizacija hrvatskog hotelijerstva	176
6.2.3. Destinacijski menadžment, inovacije i održivi razvoj	184
6.3. Hrvatsko pozicioniranje	195
6.4. Hrvatski turizam u turbulentnom okruženju.....	200
6.4.1. Diversifikacija turističkog proizvoda u hrvatskom turizmu.....	201
6.4.2. Prognoze razvoja turizma i distribucijskih kanala	202
6.5. Zaključci	213

SAŽETAK.....	216
SUMMARY.....	218
RIASSUNTO	221
LITERATURA.....	224
POPIS ILUSTRACIJA	239
POPIS KRATICA	243
INDEKS POJMOVA.....	245
PRILOZI.....	254
O AUTORICAMA.....	256

PREDGOVOR

U današnje vrijeme, promjene zahtjeva klijenata u turizmu, kao i pojave novih tehnologija i inovacija, koje je ponuda primorana implementirati pod uvjetom opstanka, pred sudionike turističkoga tržišta postavljaju brojne izazove.

Društvena znanost, polje ekonomija u obuhvatu međunarodnog hotelijerstva i turoperatorstva, može u najvećoj mjeri usvojiti suvremene trendove, te stvoriti tržišnu prepoznatljivost u svrhu specijalizacije i diversifikacije ponude, kao i formiranje partnerstava za udovoljavanje zahtjevnoj potražnji.

Glavni cilj je utvrditi poslovne aktivnosti turoperatora i hotelijera u suvremenom turizmu.

Ostali ciljevi su utvrditi:

- razvojne inicijative turoperatora i hotelijera
- implementaciju inovacija u turizmu Istre
- *online* marketing i koristi za dionike destinacija
- prognozu razvoja Hrvatskog turizma.

Izazovi su osjetljivi problemi turizma, a ukazuju se kao općeniti zadaci:

- Nove destinacije otvaraju se svjetskim putnicima čime turoperatora mogu doskočiti specijaliziranim regionalnim turama uz uvažavanje lokalnog stanovništva i resursa danih na raspolaganje.

- Vodiči i organizatori putovanja moraju biti osjetljivi i imati vještine, kompetencije i prilagodljivost za današnji turizam specijalnih interesa umjesto dosadašnjih masovnih turističkih paket aranžmana.
- Hotelijeri mogu odgovoriti diversificiranom i inoviranom ponudom na pojavu razvojnih trendova vezano za poslovna, luksuzna putovanja ili putovanja mladih.

Motivi ovoga istraživanja su usmjereni na nedostatak sveučilišnoga udžbenika za naslovnu temu, pa je potrebno ispuniti tu prazninu, kao znanstveni doprinos u polju ekonomskih znanosti, i posebice doprinos studentima u primjeni adekvatnog udžbenika. Polazeći od činjenice da zaostajemo, smatrali smo potrebnim i vrlo korisnim istražiti određene ekonomske probleme u suvremenom turističkom okruženju. Dva su osnovna razloga zašto smo odlučili istražiti naslovnu temu:

- važnost koju imaju turoperatori i hotelijeri, i
- neistraženost ovog područja uopće, a posebice u našoj teoriji i praksi.

Gdje god se to moglo citirana su mišljenja autora kako bi se problematika turističkog posredovanja i ugostiteljstva što bolje shvatila i prihvatila od strane čitatelja. Prema tome, ovo djelo može biti valjani izvor brojnih i korisnih informacija kako za znanost tako i za praksu. Nadalje, postavljeni ciljevi i zadaci istraživanja trebali bi pomoći u razvoju kreativnog mišljenja studenata kao i poticaj za stjecanje vještina i mogućih alternativnih rješenja potrebnih za donošenje odluka u problemskim situacijama turizma.

U impresijama koje su iznijete u knjizi prenose se želje za razvojem turizma, s aspekta turističkog posredovanja i međunarodnog hotelijerstva, kao poticaj za valjanu suradnju s ostalim dionicima destinacija.

Poteškoće iskazane od praktičara i studenata preddiplomskog studija *Turizam* i diplomskog studija *Turizam i razvoj* Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, zbog nedostatka literature pri pisanju seminarskih radova i projektnih zadataka, ponukali su nas da im pomognemo u njihovim razmišljanjima i dilemama vezano za prilagodbe dionika u suvremenom turizmu. Istraživanje ukazuje na potrebitost praćenja trendova i njihove implementacije u poslovnu praksu, a turizam predstavlja „povoljno tlo“ zbog trendova koje je donijela globalizacija, te uzajamnih utjecaja ova dva fenomena. Ovo je istraživanje, implementirano u knjigu, pokušaj poticanja studenata na razmišljanja o budućem razvoju turizma, tj. inovativnim prilagodbama u svim sferama (ne samo onim vezano uz tehnologiju), kao i vlastitim upravljačkim odlukama u budućnosti, radi uvođenja kulture dijaloga i artikulacije alternativnih mišljenja. Autorice ovoga rada zahvaljuju svima onima koji su na bilo koji način dali svoj doprinos i poticaj da se što kvalitetnije obradi ova tema. Posebice smo zahvalne recenzentima za njihovu savjesnu recenziju i stručno usavršavanje teksta.

Jasmina Gržinić

Tamara Floričić

UVOD

Ključ uspješnog razvoja međunarodnog turizma jest upravo prepoznavanje sadašnjih trendova, te predviđanje budućih promjena radi njihove što efikasnije prilagodbe. Pritom trendovi spomenutog razvoja predstavljaju problem i veliki izazov za ostale dionike, osim turoperatora i hotelijera. Predmet proučavanja je istraživačko pitanje, a odnosi se na kontinuitet ili diskontinuitet u odnosima turističke ponude i potražnje tj. doprinos inovacija turizmu i njihovom približavanju. Temeljem osobnih saznanja i raspoložive literature, ukazuje se na značaj i razvoj prihvaćanja suvremenih trendova od strane turističkih posrednika i današnjeg ugostiteljstva u svrhu unapređenja kvalitete pružene usluge i unapređenja kvalitete ukupne destinacije. Također, daju se prognoze budućeg djelovanja ovih važnih dionika tržišta koji pomažu u stvaranju doživljaja suvremenog (novog) klijenta.

Objekt proučavanja je hrvatsko i međunarodno okruženje poslovnih aktivnosti turoperatora i hotelijera u teoriji i praksi kroz realizaciju spomenutih ciljeva.

U istraživanju ovoga dijela knjige korištene su metode analize i sinteze, promatranja te empirijskoga istraživanja dionika destinacija.

Istražene su poslovne aktivnosti posredovanja između posjetitelja i pružatelja turističkih usluga, a ogledaju se kroz tehnička pomagala (radne instrumente – internet, društvene mreže i sl.), literaturu, iskustvo autora (empirijsko) i vlastita istraživanja u analizi identifikacija i podataka u ostvarenju glavnog i pomoćna četiri cilja. U osnovnom tekstu,

ostvarenje glavnoga cilja je obrađeno kao povijesno-teorijsko, analitičko-eksperimentalno i perspektivno.

Obrađeni su zadaci za ostvarenje sljedećih pomoćnih ciljeva:

- Prvi cilj: posredovanje, pozicioniranje, prilagodba, opstanak, karakteristike, partnerstvo, specijalizacija, financijski podaci, održivi razvoj, koristi razvoja, kvaliteta poslovanja, koraci održivosti, konflikti, optimiziranja, sektori izvješća, operativne dobiti i rizici, primjeri suradnje i inovacija, brožčani iskazi (međunarodnih lokacija, noćenja, količina i kreveta u strukturi i kategoriji objekata), te pripadajućih pojmova od interneta, tehnologije, menadžmenta, tematizacije do eko i umjetničkih hotela.
- Drugi cilj: destinacijski menadžment u turizmu (Hrvatske, Istre), razvoj turizma Istarske županije kroz pojmove i brožčane iskaze hotelskih kuća (kapaciteti, godine, udjeli i indexi) i inovacija u promociji (broj kompanija i pripadajućih posjetitelja društvenih mreža), e-marketing, web stranice, udjeli internet kanala (godine, postoci i indeksi), do preporuke i koristi suvremenih tehnologija.
- Treći cilj: web stranice, teorijske postavke, brožčani iskazi identiteta za *online*, ukupna prodaja i postotak putovanja u intervalu od pet godina, razvoj informatizacije (vremenski periodi, sustavi, i karakteristike), korištenje mobilne telefonije i kvaliteta *online* prezentacije (faktori procjene i ocjene).

- Četvrti cilj: konkurentnost, turistički dolasci (zemalje, brojčani iskazi, postoci), dionici, suvremeni trendovi, turoperatorske marketing ture, kulturni turizam (potražnja – ponuda).
- Peti cilj: standard i specijalizirani hoteli, destinacijski menedžment, inovacije i održivi razvoj, interakcijske veze, održivost, čimbenici utjecaja, odgovornost, pozicioniranje, stope rasta (više zemalja, postoci), prognoze razvoja kao i diversifikacija i kanali distribucije.

Sinteza ovoga dijela je sadržana u zaključku. U njemu su dane misli kratke i sintetičke, kao znanstvena, odnosno logična-filozofska kategorija. Sažetak je sukus rada i obuhvaća najsažetije informacije o djelu, a napisan je na dva jezika.

Ekonomska povijest turoperatora i hotelijera je u fazi intenzivnog razvoja koncem 20., i početkom 21. stoljeća. U to vrijeme izgradio se znatan broj ugostiteljsko-turističkih objekata i infrastrukturnih sadržaja u strukturi naselja s dinamičnim načinom življenja uz primjenu neiscrpnog broja novih informacija i tehnologija, kako u Hrvatskoj tako i međunarodnom okruženju, a njihovo korištenje sve je suptilnije i zahtjevnije. Znanost u primjeni naslovne teme je u povojima, a ovim istraživanjem se otvara novo područje interesa turističkoga gospodarstva, a to su razvojne inicijative turoperatora i hotelijera poradi utjecaja na buduće ponašanje korisnika, kreiranje novih želja, inspiracija, doživljaja i iskustava.

Ovo istraživanje je aktualno jer uključuje putovanja, odmor i rekreaciju gosta u okruženju suvremene tehnologije rada s mnogo događaja, interesa, prosvjeda, sukoba i neizvjesnosti.

U ovom dijelu istraživanja korištene su pomoćne znanosti kao što je informatika u primjeni tj. metode rada sukladne strukturi znanstvene knjige (Žugaj, M. 1989) i pojašnjenje pojmova ugostiteljskih objekata u području prostornog planiranja radi njihove bolje primjene i realizacije.

U Puli, siječanj 2015.

1

TURISTIČKO POSREDOVANJE I SUVREMENI TURIZAM

1.1. Turističko posredovanje i tržišno pozicioniranje

Turoperatori su organizatori turističkih paket aranžmana. Masovnost turističkih kretanja vezuje se uz nastanak turističkih posrednika. Kao posrednici između posjetitelja i pružatelja turističkih usluga, turoperatori okupljaju razne turističke usluge od kojih kreiraju kompletni turistički paket aranžman, koji potom prodaju kupcima izravno ili preko putničkih agencija. Svaki se paket aranžman sastoji od usluga prijevoza, smještaja i dodatnih aktivnosti koje se odvijaju unutar turističke destinacije. Evolucija istih se povezuje s globalizacijom u turizmu i procesima prekograničnih integracija, promocija i tržišno širenje velikih korporacija, fragmentacija lanca vrijednosti prelaskom u novi lanac vrijednosti (Hjalager 2007). Sinergijom aktivnosti različitih dionika distribucijskog sustava dolazi se do zajedničke suradnje destinacijskih *stakeholdera* (destinacijskih menadžment organizacija, turističkih zajednica i destinacijskih menadžment kompanija:¹ lokalnih poduzeća koja preuzimaju organizaciju aranžmana za ture, skupove, prijevoz i dr. usluge za grupe s polazištem izvan turističke destinacije; bilj. str. 52) što u krajnjem slučaju vodi do prepoznavanja prilika i međusobnog ispunjenja potreba. Turistički posrednici mogu značajno utjecati na razvoj autentičnosti destinacija kroz pružanje doživljaja i novih iskustava. Novija istraživanja posredovanja baziraju se na analizi osmišljavanja tura pojedinih turoperatora, te se dolazi do zaključaka o razvijanju ponude različitog tipa kao što su ture specijalnih interesa (Walker, J. R., Walker, J. T. 2011).

Današnje turbulentno turističko tržište promjene počinje prihvaćati kao izazov, prije nego kao prijetnju. Snažno se uvažavaju vanjski čimbenici utjecaja na poslovanje (sociokulturni, ekonomski, ekološki, etički, politički, legislativni, tehnološki). Primjerice, u novije vrijeme porast trenda individualnih rezervacija kao i recesija tržišta oslabljuju ulogu turoperatora i usmjeravaju trend putovanja u obližnje destinacije ili pak zadržavanje u vlastitoj. Međunarodne krize proširuju horizont novih turističkih destinacija, što ima za posljedicu ograničeni kvalitativni rast turističke suprastrukture zbog pojave međusobne konkurentске borbe.

Turooperatori 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.

Nove tehnologije mijenjaju današnje strukture kanala (npr. Expedia.com, Travelocity.com, Priceline.com, Preview travel, rezervacijski sustavi i vodiči temeljeni na mobilnoj telefoniji, i dr.). Ipak, primjena inovacija (i to ne samo onih koji se manifestiraju kroz primjenu ICT-a u turizmu) zahvaća sve elemente marketing miksa u turizmu. Primjerice, inovacije zračnog prijevoza, izgled hotela, „zeleni“ paket aranžmani, kvaliteta usluživanja i dr. (Gržinić 2014, Etinger, Gržinić, Bajto 2014, Slivar 2014).

Važan čimbenik poticanja na usavršavanje poslovanja je konkurencija. Turooperatori inovacijama, kroz specijalizaciju, certifikaciju i partnerstva, čuvaju poslovnu organizaciju i orijentiraju je prema konceptu osuvremenjivanja u pružanju usluga (Gržinić, Sučić, Čevra 2014).

1.2. Prilagodbe kompjuterskim rezervacijskim sustavima

Turoperatori se koriste sustavima rezerviranja koje nazivamo globalnim distribucijskim sustavima (GDS). Isti se razvio iz kompjuterskog rezervacijskog sustava (CRS-a), jednostavnog sustava za automatizaciju karata zrakoplovnih kompanija tj. računalni sustav za pohranu, dohvat i izvršenje transakcija vezano uz zračni prijevoz. Ovaj sustav je kasnije proširen u globalni distribucijski sustav koji je obično u vlasništvu nekoliko zrakoplovnih kompanija iz različitih zemalja, te sadrži bazu podataka o dobavljačima iz istih (Krishan 2005). Također, postaje moćan marketing instrument utjecaja na održivost „zračne“ konkurencije i putnikova odabira leta. Takva globalna distribucijska mreža omogućuje povezivanje, kupovinu i rezervacije među tisućama pružatelja turističkih usluga (zrakoplovnih i željezničkih karata, hotelskih soba) i više od 163 000 turističkih agencija diljem svijeta.

Računalni rezervacijski sustavi razvili su se za potrebe zračnog prometovanja da bi kasnije prerasli u sustave za upravljanje destinacijama. Danas su to sustavi *online* baza podataka koji turističkim tvrtkama, hotelijerima i ugostiteljima pomažu upravljati kapacitetima, te im osiguravaju veću dostupnost prema potencijalnim korisnicima.

Jedan od valjanih primjera je sustav Galileo koji povezuje posrednike s 500 zrakoplovnih tvrtki, 40 *rent-a-car* tvrtki, 47.000 hotela, 370 turoperatora i s važnim organizatorima krstarenja. Koliko je širok opseg ponude ukazuje i činjenica da drugi globalni sustav *Worldspan*

uključuje i MyGolf-Time.com koji omogućuje klijentima da rezerviraju termine za golf-igrališta diljem Europe, Sjeverne i Južne Amerika. S razvojem novog modela globalni distribucijski sustavi će distribuirati korisnicima ponudu restorana, predstava, golf-igrališta i ostale turističke proizvode (Kotler, Bowen, Makens 2010).

Problem s kojim se danas posrednici susreću su promjene promatrano s aspekta turističke potražnje pa time i ponude. Npr. povećani broj direktnih rezervacija kod hotelijera ugrožava posredništvo. Nezavisni hoteli koji nisu u lancima hotelskih menadžment kompanija sve više primjenjuju *yield* menadžment tehniku i koriste *yield* menadžment softver² (bilj. str. 53). Opisano također ne ide u prilog turističkim posrednicima, njihov se broj i cijene smanjuju, jača moć kupaca kao i odgovornost prema klijentima.

Najveći rizici koji se javljaju vezano za egzistenciju klasičnih turističkih agencija su:

- smanjena potražnja
- internet (B2B, B2C, C2C odnosi)
- konkurencija
- pojava disintermedijacije (isključivanja posrednika)
- globalna nestabilnost manifestirana kroz ratove, epidemije, terorizam.

Zabilježeni su i brojni negativni utjecaji na načelo poštenog tržišnog natjecanja na način da su zrakoplovne kompanije koje posjeduju CRS

ograničavale drugim zrakoplovnim prijevoznicima sudjelovanje u sustavu ili su sustavno provodile nepovoljan tretman istih kod prikaza letova ili cijene. Time se vršio negativan utjecaj na zaštitu potrošača temeljem manipuliranja informacijama. Potonje navedeno je dio širih rasprava na međunarodnoj razini i potrebe za multilateralnim politikama.

Zbog navedenih i inih utjecaja zrakoplovni prijevoznici formiraju vlastite sustave za prodaju karata (primjer: Croatia Airlinesa – Flyon-line i dr.). Budućnost GDS-a time postaje stvaranje novih, dodatnih usluga koristeći prednosti širokog pristupa informacijama, maksimalne efikasnosti, osiguravanja informacije u realnom vremenu, te kontrole poslovanja agenata zbog inteligentnih aplikacija. Primjerice u svijetu postoje već mali i regionalni sustavi kao što su SITA Sahara, Infini (Japan), Axess (Japan), Tapas (Korea), Fantasia (South Pacific), i Abacus (Asia/Pacific) koji servisiraju željama specifičnih regija ili zemalja. U 2006. godini započela je suradnja GDS-a s niskotarifnim prijevoznicima (Amadeus Ticketless Access – prodaja sjedala niskotarifnih kompanija; Amadeus i Vueling: Španjolska niskotarifna aviokompanija).

Usluge agenata još uvijek u visokom postotku koriste tzv. EMEA zemlje (Europa, Srednji istok i Afrika), Južna Amerika i azijske zemlje dok se najveći broj internetskih rezervacija ostvaruje u Sjevernoj Americi i Australiji.

S druge strane, internetske tehnologije poboljšavaju funkcije i performanse destinacijskog menadžmenta koji implementira nove alate

za marketing i promociju same destinacije u koordinaciji s marketinškim strategijama hotelskih kompanija kao pružateljima smještajnih usluga. Osim informativne funkcije za destinacijsku ponudu koja uključuje atrakcije, izlete, *shopping* i druge usluge, DMS (destinacijski menadžment sustav) putem interneta osigurava formiranje paketa od individualnih usluga različitih pružatelja, te kupovinu personaliziranog paketa. DMS raspolažu s bazom podataka proizvoda i usluga, a s druge strane bazom podataka klijenata, te mehanizmima za njihovo povezivanje. Klasično turoperatorstvo (ponuda formiranog paketa usluga) stoga bilježi silazni trend suprotno uzlaznim pozicijama web-marketinga kao i mrežnih posrednika koji pakiraju destinacijske usluge, te iste plasiraju na tržištu (Gržinić, Floričić 2013). Prema tome, klijent će se odlučiti za usluge agenta klasičnog tipa ako će isti pružati osjećaj pouzdanosti i sigurnosti (Wiig 2004).

Dakle, napredak disintermedijacije (reduciranje distribucijskog kanala) i reintermedijacije (ponovno uključivanje prethodnog ili novog posrednika zbog inovacija i/ili nove dodane vrijednosti usluge) će dugoročno ovisiti o sposobnosti klasičnih agencija u brendiranju turističkih proizvoda, certificiranju, osiguranju kvalitete i sigurnosti klijenta. Sakupljanjem većeg broja informacija zbog poznavanja destinacija i promjena u istima osigurat će pravovremenu informiranost klijenta, te unapređenje lanca vrijednosti, tj. kvalitete pružene usluge. Dakle, iako je internet nužan uvjet današnje

komunikacije to nije dovoljno ako posjedujemo informacije koje nisu pouzdane.

Dakako, osim procesa **dis/re intermedijacije** potrebno je opisati i proces **cyber medijacije** (korištenje softverskih, inteligentnih agenata kako bi se olakšalo posredovanje) i proces **hipermedijacije** (opsežna uporaba i ljudskih i elektronskih posredovanja radi pružanja pomoći u svim fazama e-trgovine) (Turban, King 2012).

Organizacija ITSA (Interactive Travel Services Association) pripremila je studiju koja istražuje ulogu i utjecaj GDS-a u turističkoj distribuciji i globalnoj ekonomiji putovanja. Studija je istraživački uključila: udio putovanja u Europi i SAD-u koja su distribuirana putem GDS-a, ulogu koju ima GDS u različitim segmentima putovanja, utjecaj GDS-a na potrošačev izbor i konkurenciju. Nastavno na studiju, 2012. godine provedeno je istraživanje važnosti On Line Travel Agents-a (OTA).

Neki od ključnih nalaza su (ITSA: 2009, OTA 2012):

- Transakcije provedene od strane GDS-a predstavljaju značajan udio u globalnom turističkom poslovanju. Tako je 2012. godine GDS proveo više od milijardu transakcija, te prodao preko 50 % zrakoplovnih karata u SAD-u, za razliku od 2008. godine kada je udio iznosio ca. 30 %, a transakcije GDS-a u Europi iste godine zauzimale su više od petine ukupnog prihoda svih turističkih posrednika.
- GDS ima središnju ulogu u *online* i tradicionalnim turističkim agencijama. Sve više američkih i europskih posrednika navode

upravo GDS kao svoj uobičajeni distribucijski kanal koji se koristi za kupnju i prodaju turističkih usluga. GDS osigurava neophodnu i učinkovitu infrastrukturu za 163 000 putničkih agencija, te zapošljava gotovo pola milijuna agenata diljem svijeta. U SAD-u se putem GDS-a ostvaruju prihodi više od 99 milijardi USD u poslovanju *online* i tradicionalnih turističkih agencija, dok njegov udio u korištenju iznosi više od 75 %.

- GDS zauzima znatan udio od otprilike 78 milijardi dolara u rezervacijama korporativnih putovanja putem posrednika, što predstavlja mnogo viši prosječni prihod po transakciji za isporučitelje turističkih usluga.
- GDS su se prilagodili izazovima tržišta na način da su predstavili nove financijske modele za zrakoplovne kompanije i putničke agencije, te putem investiranja u nove tehnologije.
- Uvođenjem modela plaćanja za sadržaj, zrakoplovne su kompanije primorale turističke agencije na plaćanje određenog iznosa za dio ili cijeli sadržaj distribuiran putem GDS-a, pa postoji velik rizik da će to dovesti do značajnih promjena u distribucijskim troškovima posrednika i potrošača.

Predviđa se da će se udio GDS-a na ukupnom turističkom tržištu blago povećati u razdoblju koje slijedi. GDS danas ima važnu ulogu i u korporativnim i u osobnim putovanjima, ali se također suočava i s brojnim izazovima, od porasta direktnih rezervacija pružatelja

turističkih usluga, do promjena u proizvodima zrakoplovnih kompanija i modelima naplate distribucije.

Zaključno, agencije će preferirati GDS zbog jednostavnosti pristupa podacima, troškovne strukture, te ukupne podrške/širine sustava. Veliki ponuđači turističkih usluga preferirat će GDS (*Amadeus, Sabre Holdings*) naspram CRS sustava (CRS lanaca hotela, CRS individualnih hotelijera, CRS partnerstva, Klubovi kvalitete, Centralne poslovne asocijacije, rezervacijski centri) jer omogućuje direktnu vezu s velikim brojem davatelja usluga.

1.3. Opstanak agencijskog poslovanja

Agencije koje su pravovremeno upoznale značaj interneta u turističkom poslovanju prilagođavaju se novim navikama gosta i trendu individualizacije. Na taj su se način pozicionirale na novom tržištu. Paralelno razvili su se neovisni *online* rezervacijski sustavi i *online* turističke agencije (OTA)³ (bilj. str. 53).

Dakle, internet je izazvao strukturne promjene (koncentracija, specijalizacija, dis/re intermedijacija, novi poslovni modeli, dinamična tržišta: dinamična pakiranja, individualiziranost klijenta, dinamičnost ponuda) kao i promjene u ponašanju klijenata (smanjena lojalnost, rast potražnje za informacijama, kvaliteta proizvoda, pregovaračka moć kupca, društvene mreže) (Fucks, Hopken 2011). Ponuđači odmora sada

istodobno mogu koristiti više kanala distribucije. Opisani trend izazvao je pritisak na posrednike (i one *online* i klasične), na snižavanje cijena i postavljanje novih standarda smještaja i usluge.

Iako trendovi ukazuju na pad prodaje organiziranih putovanja u klasičnom smislu u posljednjem desetljeću u novije je vrijeme zamijećen intenzivan porast dinamičnih i modularnih putovanja u ponudi turoperatora (IPK 2013).

U promociji novih proizvoda bitno je prikazati dinamično putovanje i dinamični turizam kao koncept savršenog doživljaja. Pri tome se velika pozornost posvećuje realnosti i uvjerljivosti istog, što se postiže specijalizacijama i visokom educiranošću kadrova koji pomažu klijentima u sukreaciji doživljaja s lokalnim stanovništvom (zajednicama). Sve se to čini ponajviše iz razloga što se klijenti intenzivno informiraju o itineraru putovanja.

Kada klijent kombinira elemente ponude koji ispunjavaju njegove zahtjeve i očekivanja, ostvarenje tih očekivanja utječe pozitivno na raspoloženje i zadovoljstvo klijenta.

Iako će se kod organizacije putovanja po različitim modulima od interesa za klijenta koristiti suvremene tehnologije u rezervaciji/snalaženju i dr. aktivnostima od interesa putnici će (posebice u slučaju većih udaljenosti od mjesta polaska, ishodovanja dozvola za posjetom lokacijama i sl.) i dalje biti prisiljeni potražiti pomoć i suradnju turističke agencije. S druge strane, krojenje paketa ponude po vlastitim preferencijama/modulima u fokus promatranja

postavlja itinerar, financijska sredstva za putovanje (više kod dinamičnih, manje kod modularnih putovanja), prijevozna sredstva (održivost, dizajn, sigurnost).

Odabir destinacija/lokacije od strane putnika modularnih putovanja mogu biti fascinantnije od dinamičnih putovanja (zdravstveni, natjecateljski motivi, udaljavanje od suvremenosti, osjećaj slobode i dr.). Odabir destinacije/lokacije od strane putnika koji teži dinamičnom putovanju vezuje se obično uz određenu stvar ili događaj najčešće nastao kao rezultat brze razmjene informacija o putovanjima koje je omogućila primjena suvremene tehnologije. Motivi su najčešće sportskog, kulturnog i zabavnog karaktera. Dinamična i modularna putovanja se često isprepliću u turističkoj stvarnosti, te ne možemo više govoriti o monolitnim strukturama, iako je češći slučaj da se dinamično putovanje približi modularnom nego obrnuto uslijed potonje opisanih karakteristika.

Dinamička pakiranja proizašla su iz želje ljudi za većom fleksibilnosti tj. želje za iskazivanjem vlastitih preferencija što nisu mogli kod klasične varijante turističkog paket aranžmana. Nadalje, razvoj ove vrste kupovine odmora razvio se kao posljedica razvoja interneta.

Temeljem svega navedenog postaje jasnije zašto su putničke agencije prerasle u turističke (razvoj prometovanja, snažna turistička mobilnost, vlastiti kapaciteti posrednika, izražene specijalizacije tj. diferencijacija proizvoda i povezivanje dionika).

Slika 1. Karakteristike dinamičnog pakiranja

Vođene ture rijetkost
Ponuda zaliha u realnom vremenu
Jedinstvenost cijene = skrivene individualne komponente ponude
Ne podliježu pravilima/EU direktivama
Skuplje ponude od tzv. klasičnih paketa
Pretežito internetska prodaja
Ponuda dodataka u putovanju (parkiranje u zračnim lukama i dr.)
Pogodno za hotelsku i avioindustriju
(popunjavanje kapaciteta i upravljanje istima)

Procijenjeno je da 23 % potrošača Europske unije koristi ovaj tip bukiranja odmora (IPK 2014). Dinamičko pakiranje predstavlja splet različitih ponudbenih karakteristika. Tržište je ovakve pakete nazvalo DIY ponudama (DO-IT-YOURSELF). Ponuda se istog osigurava kroz jedan zajednički web ili kroz partnerske odnose. U pravilu, potrošač kupuje različite komponente odmora od strane različitih potrošača (prodavatelji/web) koji predstavljaju zasebne ugovore o putovanjima i nisu dio sektora pakiranih odmora. Npr. zračni prijevoznik će ponuditi let, ali će predložiti *rent-a-car*, hotel, vođenu turu gradom, ugostitelje i dr. Dinamičko pakiranje nije uključeno u postojeće europske direktive o paket aranžmanima što izaziva brojne rasprave o dinamičnom pakiranju kao mitu i kratkoročnom obilježju dijela potražnje, te s druge strane kao kombinaciji cjenovne fleksibilnosti i raspoloživih kapaciteta koja se ne smije ignorirati/njome zastrašivati od strane onih koji takve trendove teže prihvaćaju.

Fleksibilnost je u današnjem suvremenom poslovanju nemoguće ignorirati tj. stvaranje fleksibilne politike putovanja ne spašava agencije od investiranja. Prema tome, formiranje paketa ponude prema zahtjevima kupaca trebao bi biti model u kojem kupac „ne uspostavlja model bolji za agenta već turoperator razvija tehnologiju za model ponude koju kupac želi i prati potražnju za istim“. Višak smještajnih kapaciteta i sjedala zrakoplova potiču na aktivnost međunarodnu ponudu i potražnju, gdje pregovaranja i fleksibilnost postaju uzus ponašanja. Veliki turoperator se teže prilagođavaju ovim trendovima jer nove smjernice razvoja koje diktira potražnja ne odgovaraju dosadašnjem modelu poslovanja putem *all inclusive* ponuda. Pritom je *push* strategija operatora veća od *pull* strategije. To je stoga što više profitne marže i pristup vrijednim podacima o klijentima predstavljaju glavne pokretače posredovanja.

Ono što i u narednom periodu razvoja (utjecaja) ide u prilog turističkim posrednicima su savjetodavno informativna funkcija, ekspertiza, putovanja bazirana na dubinskim istraživanjima tržišta i iskustvu, orijentacija elektroničkih medija ponajviše na poslovnu klijentelu, postizanje povoljnijih cijena zbog etabliranih ugovornih odnosa, humani odnos u industriji, reduciranje nesigurnosti putovanja zbog ugovornih obveza, garancije prijevoza, sigurnost internetskih transakcija/ugovornih odnosa zbog članstva u brojnim međunarodnim asocijacijama turizma i tzv. „crnih lista“ agenata kojima se štiti ugled i reputacija ponuđača u lancu distribucije. Primjerice, izdavanje garancija o poslovanju s prijevoznicima kojima se garantira kvaliteta

usluge/prijevoza i koje se javno objavljuju, važan je čimbenik odluke o budućem putovanju.

Misija međunarodnog turizma treba biti doprinos rastu, modeliranje investicija, pozitivne eksternalije, promjena strukture industrije, prebacivanje tehnoloških efekata, generiranje razvoja regija, povezivanje turizma, vlada i odgovornih domaćina (NEF: 2015).

Prema tome, preporuke za održanje turoperatora su svakako dobro poznavanje lokalne kulture, infrastrukture, smještajnih kapaciteta, atrakcija, mogućnosti zabave, klimatskih promjena i prilagodbi, razvoj poticajnih programa i programe zarade, poznavanje demografskih karakteristika klijenta, ali i odgovoran i sistematičan menadžment. Svakako, u ovom procesu potiče se distribucija ponuda kroz vlastite lance agenata na malo. Time se u nepovoljan položaj dovode ostali agenti jer se smještaj „velikih tržišnih subjekata“ prezentira kao „proizvod agenta“ putem web-portala orijentiranih agentima čime dovode u nezavidan položaj detaljiste. Nezavisni agenti mogu pritom iskoristiti periode godine za sebe (diferenciranjem ponuda, pravodobnim i stručnim informiranjem i fleksibilnošću što nije prednost velikih sustava) i tada se pokušati ravnopravno natjecati. Turističke agencije su shvatile da stalna investiranja u iste koncepte ponude prije ili kasnije dovela do većeg troška i rizika od povlačenja s tržišta. Taj je problem riješen uključivanjem fleksibilnih politika putovanja u poslovanje, a suradnja sa destinacijama koje raspolažu

značajnim i/ili popularnim znamenitostima osigurala je multiplikativne efekte za zajednicu.

1.4. Partnerstvo dionika i specijalizacija ponude

Sadašnji trend razvoja tuoperatorskog poslovanja ide u smjeru sve većeg pritiska na marketinšku strategiju tuoperatora zbog jake konkurencije na svim razinama i sve veće individualizacije turističkih putovanja (Pavlić 2004). S druge strane, kupci imaju slobodu odabira među mnoštvom ponuda. Usluge poput pretraživanja dobavljača, ocjene proizvoda i web cjenovna usporedba pokazala se vrlo atraktivnom za kupce. Pritom se suočavaju s neizvjesnostima vezano uz kvalitetu proizvoda i upravljanju njihovim financijskim sredstvima (ne misli se samo na nesigurnost sustava već i povrat novca uslijed nepredvidivih okolnosti i sl.).

Postojeći posrednici moraju bolje upravljati i biti učinkovitiji da bi uspjeli (Rosenbloom 2007). Njemački tuoperator FTI "klasičnim turističkim katalogima udahnuje život" putem turističkog prodajnog televizijskog kanala u svom vlasništvu. O današnjim putovanjima govore vodiči i stručnjaci, ali i prijašnji turisti, društvene mreže.

Tuoperatori se povezuju s prijevoznim poduzećima i hotelima i provode okrupnjavanje u vertikalnom smislu radi veće kontrole poslovanja kao i sniženja troškova. Međutim, brojni su posrednici

doživjeli povlačenje s tržišta zbog neprilagođenosti novonastalim uvjetima. Ključ budućeg razvoja nije samo pretjerana ovisnost o specifičnim tržištima i stvaranje diversificirane baze ponude, što je podjednako važno i za turizam lokalne ekonomije i za turizam uopće. Potrebno je uz to djelovati i na podizanju elemenata kao što su sigurnost i uvažavanje klijenta, otklanjanje ekonomskih i ekoloških kriza, usmjeravanje investicija, odnos sa dionicima, ljudska prava u turizmu, zdravstveni i obrazovni sustav, sustav povratnih veza, orijentacija na održivi turizam.

Zbog zahtjevnosti turističke potražnje (intenzivnost doživljaja s putovanja, viša cjenovna konkurentnost), turoperatori su se prilagodili brojnim specijalizacijama/inovacijama.

Generalno, niše koje popunjavaju specijalisti, mogu se podijeliti prema trima osnovnim kriterijima (Čavlek 1998):

1. prema sadržaju proizvoda
2. prema geografskom kriteriju te
3. prema sociodemografskom kriteriju.

Primjerice, turoperatori specijalizirani za aktivan odmor (Club Mediterané, GAP Adventures), prema sociodemografskom kriteriju (Saga), prema specijalizaciji za određenu destinaciju (I.D. Riva Tours, Imperial Tours). Diferencijacijom proizvoda turoperatori specijalisti potiču neke nova ponašanja u turizmu (npr. CRESTA, specijalist za *city break* putovanja) shodno reakcijama ponude. Uvođenjem inovacija unapređuju kvalitetu proizvoda i na taj način stječu povjerenje tržišta.

Isto je ostvarivo zapošljavanjem velikog broja stručnjaka u destinacijama koji će u programe uključivati turističke atrakcije destinacije (često prepoznati potencijalne atrakcije koje pretvara u realne i za koje veliki turoperatori neće pokazati interes ili „uočiti detalje“).

Isto to neće učiniti turoperator na jednako kvalitetan/posvećen način zbog široke geografske rasprostranjenosti/pokrivenosti tržišta.

Zbog svojih selektivnih programa turoperatori se specijalizacijama bore za tržišni udio. Prilagodбом svakom klijentu garancijom kvalitete kojim će se broj istih dugoročno povećavati, stječu povjerenje emitivnih tržišta. Prema tome, shodno poslovnim strategijama specijalista koji se diferenciraju sadržajem proizvoda razlikujemo: specijaliste **generaliste** (šira paleta proizvoda i usluga) i **prave** specijaliste (fokus najčešće na jedan proizvod).

Budućnost će donijeti brojne nove kriterije podjele, s obzirom na postojeću konkurentnost na tržištu i teškoće u održavanju pozitivnog financijskog rezultata poslovanja, gdje je neto dobit u 2012. godini evidentiran od Club Med sa 2 mil. \$, a ostalo za tekuću i narednu godinu odnosi se na Acromas grupacije u kojoj su iskazani gubici od 634,1 milijuna £ (tab. 1).

Specijalisti za destinaciju u slučaju krize u destinaciji mogu doživjeti propast, dok oni orijentirani na određenu dobnu skupinu može znatno pogoditi pad kupovne moći tržišne skupine koju imaju u fokusu svog djelovanja. Primjerice, Acromas Holding Ltd. je korporacija kojoj

pripada SAGA grupacija (turoperator specijalist). Grupacija je podijeljena na pet članica od kojih je jedna orijentirana na putovanja i to SAGA, te Titan Travel.

Tablica 1. Financijski podaci: Club Med i Acromas grupacije 2012./2013.

Financijski pokazatelji	CLUB MED (mil. \$)		ACROMAS (mil. £)	
	2012.	2013.	2012.	2013.
UKUPNI PRIHOD	1456	1408	993,8	1069,1
NETO DOBIT/GUBITAK	2	-9	-565,6	-634,1

Izvor: Acromas Holdings Ltd., (2013), Annual Report and Financial Statement; Club Méditerranée, (2014), Registration Document and Annual Financial Report 2013).

Club Méditerranée, također turoperator specijalist, izdaje godišnje financijsko izvješće u kojem je za 2013. godinu prikazan poslovni gubitak od 9 mil. \$ prvenstveno izazvan slabijim rezultatima u Club Med poslovnoj diviziji Europa-Afrika, te strateškom okretanju drugim tržištima, prvenstveno Kini, Rusiji te Brazilu (Club Méditerranée 2014). Nadalje, gubitak je izazvan danim, ali nenaplaćenim zajmovima partnerima i dioničarima (Acromas Holdings Ltd 2013).

Rješenje je u orijentaciji na kvalitetu i inovacije, dugoročnu održivost, te društveno odgovorno poslovanje u budućnosti.

1.5. Održivi razvoj u poslovanju turističkih posrednika

Trenutni uvjeti koji vladaju u okruženju postojećih svjetskih turoperatora nametnuli su potrebu implementacije održivog načina razmišljanja u poslovanje. Održivi razvoj koncepcija je koja se nameće kao nužnost svim vodećim poslovnim subjektima u turizmu, a ukoliko se kao takva ne primjenjuje, opstanak na konkurentnom tržištu vrlo je upitan. Turooperatori mogu itekako doprinijeti održivom razvoju, a odgovor na pitanje kako i u kojoj mjeri daje TOI⁴ (bilj. str. 53) u prijevodu „Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma“. TOI je organizacija turoperatora koji prepoznaju veću važnost suradnje u odnosu na natjecanje prilikom uspješne implementacije vlastitih strategija i planova koji se tiču održivog razvoja.

Od početka svog djelovanja 2000. godine, TOI je osigurao neutralnu platformu za razmjenu i razradu ideja i mehanizama koji služe za stvaranje zajedničkog pristupa održivom razvoju. U 2004. godini TOI izdaje priručnik koji bi trebao poslužiti kao jedinstveni vodič za turooperatore koji namjeravaju integrirati koncepciju održivosti u sve svoje distribucijske lance. Misao vodilja koja dominira priručnikom temelji se na poticanju izgradnje partnerstva između turoperatora i svih dobavljača s ciljem razvoja zajedničke održive politike. Unutar priručnika postoji prikaz nekoliko temeljnih koraka kojih bi se turistički poslovni subjekti trebali pridržavati ukoliko žele stvoriti i učinkovito provoditi politiku održivog razvoja i upravljanja lancima distribucije.

Organizacija se kontinuirano razvija, organizira forume, edukacije i izdaje razvojne materijale, te se 2014. godine udružuje s *Global Sustainable Tourism Council* (Globalnim savjetom za održivi turizam).

S obzirom na to da je većina dobara i usluga uključenih u turistički paket aranžman osigurana od strane partnerskih kompanija i kroz njihove distribucijske lance, turoperatori nemaju uvijek direktnu kontrolu nad okolišnim i socijalnim utjecajima tih proizvoda. Ipak, turistički potrošači očekuju od tvrtki od kojih kupuju neku vrstu osiguranja da proizvodi nisu samo kvalitetni, već da su i ekološki i društveno održivi.

Tvrtke moraju preuzeti odgovornost za osiguranje održivosti svih *inputa* koje sadržavaju njihovi proizvodi. Za turoperatore čiji se proizvodi skoro u cijelosti sastoje od ugovorenih dobara i usluga to znači da učinkovito provođenje politike održivog razvoja zahtijeva blisku suradnju s dobavljačima. Usporedbom djelovanja pojedinih svjetskih turoperatora specijalista uočava se trend zastupljenosti svijesti o važnosti razvoja odnosa prema klijentima i okolini u kojoj isti borave. Primjerice, Club Med-a provodi poslovnu misiju poštovanja prirode i njezinih prednosti. Politika zaštite okoliša Club Meda-a danas počiva na sljedećim principima:

1. zelena gradnja (energetska učinkovitost)
2. upravljanje okolišem (Green Globe eko certifikacija sela)
3. podizanje svijesti o GM, GO i GE (*Gentle Member, Gentle organizer, te Gentle employee*).

SAGA Holidays djeluje u lokalnim zajednicama u kojima volonteri ostaju najmanje 28 dana kako bi se u potpunosti upoznali s problemima lokalne zajednice.

Turoperator *GAP Adventures* korištenjem društvenih mreža potiče stvaranje partnerstava. Time se lokalnim tvrtkama pruža velika potpora jačanju zajednice, poboljšava se kvaliteta života i osigurava jedinstvenost prostora u koje ovaj turoperator dovodi posjetitelje svojim poslovanjem.

Pomoću turoperatora i ekonomski siromašni mogu biti uključeni u turizam i to tako što bi omogućili turističku pratnju svojih poljoprivreda/gospodarstava, gradova i naselja, pokazujući proizvodnju obrta, pripremanje hrane i pića tijekom izleta, prodaje voća i domaćih sokova i dr. Neke od prednosti jesu (*ProPoor tourism* info 2014):

- *Obogaćivanje brenda i proizvoda.* Na taj način se stječe konkurentna prednost, a tvrtke koje ulažu u lokalnu zajednicu postižu time prednost u konkurenciji sa drugima.
- *Veća lokalna podrška.* Podrška lokalne zajednice može biti značajna za turističke tvrtke kako bi osigurale svoju licencu za rad.
- *Moral osoblja i poboljšanje usluge.* Osoblje ponosno na način rada tvrtke je u mogućnosti pružiti veću korist za lokalnu zajednicu, a sretno osoblje pruža bolje usluge kupcima i time postižu veće zadovoljstvo kod klijenata.

- *Sretniji turisti i putnici.* Putnici i turisti sve više traže domaće i autentične doživljaje u takvim destinacijama. Lokalno stanovništvo i naročito ekonomski siromašno stanovništvo često su čuvari znanja o njihovoj prirodnoj i kulturnoj baštini i na taj način mogu zaraditi dodatni prihod ako se uključe u turizam i pružaju jedinstvena i nezaboravna iskustva za klijente. Suradujući s lokalnim stanovništvom, turoperatori mogu svojim klijentima osigurati poseban doživljaj i time zaraditi proviziju.
- *Marketing od usta do usta i medijska pokrivenost.* Prenošnje informacija o iskustvima i doživljajima. Medijska proklamacija proizvoda na međunarodnom tržištu.
- *Ponuda iznimnih lokalnih iskustava.* Ovakve vrste iskustava, pozitivni susreti s ekonomski siromašnima, podižu na veći nivo turistički doživljaj.

Brojne zemlje u razvoju su smještene u tropskim ili suptropskim područjima i mogu privući turiste svojom prirodnom ljepotom, primjerice klimom, plažama i krajolikom. Turizam bi se trebao temeljiti na lokalnim uvjetima, a ne na međunarodnim standardima, jer se na taj način pokušava turistički razvoj temeljiti na tradiciji i kulturi države i kraja. Tako će se primjerice umjesto crjepova na krovovima hotela koristiti drevna struktura sa slamnatim krovom (Lickorish, L.J., Jenkic, C.I. 2006). S druge strane, prema propisima Hrvatske, slamnati krov je upitan s aspekta protupožarne zaštite, a negdje i zaštićene kulturne baštine.

Turizam zbog svojih velikih multiplikativnih učinaka, pozitivnog utjecaja na platnu bilancu, zaposlenosti i priljeva stranih sredstava plaćanja često je jedini izlaz zemalja u razvoju.

1.5.1. Koristi razvoja održivog lanca distribucije

Razvoj održivog lanca distribucije nosi sa sobom brojne koristi, ne samo za turooperatore, već i za dobavljače, potrošače i turističke destinacije. S financijskog gledišta, poboljšana održivost može smanjiti troškove kroz veću operativnu efikasnost, redukciju otpada i potrošnje električne energije i vode.

Održiva praksa također može dovesti i do povećanja prihoda i vrijednosti dionika putem ugovaranja sve većeg broja poslova s onima koji vrednuju i pozdravljaju okolišno i društveno odgovorno poslovanje.

Snažan i pozitivan imidž kao tvrtke koja brine o ekološkim i društvenim problemima rezultira povećanjem zadovoljstva i lojalnosti klijenata, jačanjem vrijednosti tržišne marke, boljim marketinškim prilikama i boljim prihvaćanjem od strane lokalne zajednice u destinaciji.

Dobar nastup na tržištu i visokokvalitetni, održivi proizvodi također mogu pomoći turooperatorima da smanje rizik od sukobljavanja s dobavljačima, vlastima, zaposlenicima i lokalnim zajednicama i tako ojačaju svoj status respektabilnih poslovnih partnera u brojnim destinacijama.

Tablica 2. Kvaliteta poslovanja turoperatora vezana za održivi razvoj

Turooperatori	Održivi razvoj
Nepovjerljivi turooperatori	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.
Otvoreni, ali ipak skeptični turooperatori	Priznaju problem održivog razvoja s promjenama stavova. Promjene stvaraju primjenom neformalnih procedura i informacija.
Odani turooperatori	Prihvaćaju predloženu soluciju i kao katalizator, rade niz promjena u poslovanju (o informacijama, zaposlenicima, proizvodima). Mnoge procedure su formalizirane.

Izvor: Duim, R., Marwijk, J. (2006.), „The implementation of environmental management system for Dutch touroperators, An actor network perspective“, *Journal of sustainable tourism*, 14(5):459.

Kvaliteta poslovanja turoperatora bazirana na konceptu održivog razvoja (tab. 2), ogleda se kroz nepovjerljive, otvorene i odane turooperatore u svojstvu njihova shvaćanja ili aktivnosti za održivi razvoj. Shvaćanje može dovesti do poboljšanja pristupa ključnim resursima kao što je kapital, zatim do sposobnosti razvoja upravo onih proizvoda koje zahtijeva tržište, te na kraju do jače povezanosti s organima vlasti i motiviranijih i lojalnijih zaposlenika.

Koristi i troškovi integriranja koncepcije održivosti u lanac distribucije variraju za svako poduzeće iz sektora turizma ovisno o nekoliko čimbenika⁵ (bilj. str. 53):

- Kupovina i pregovaranje s dobavljačima.
- Dostupnost alternativnih dobavljača u ključnim destinacijama.
- Trenutna razina održivosti u poslovanju dobavljača i njihov potencijal za promjene.
- Razne barijere poput vanjskih utjecaja koji utječu na provođenje koncepcije održivog razvoja.
- Zanimanje poduzeća za održivo poslovanje.
- Dostupnost resursa za implementaciju i promidžbu održivosti u distribucijskom lancu.

U suvremenom bi okruženju svi članovi lanca distribucije u turizmu trebali spoznati važnost primjene koncepcije održivog razvoja u poslovanju, te nastojati minimizirati sve negativne faktore koji tu primjenu otežavaju ili usporavaju.

Isto tako, potrebno je promicati način održivog razmišljanja kroz cijeli lanac, kako bi se potaknulo sve ostale članove da primjene takav koncept zbog što uspješnije pozicije u lancu.

Potonje navedeno dobiva na važnosti posebice zbog rasta volumena prodaje koji agencije ostvaruju ponajviše u prodaji tura i turističkih naselja, kruzing industriji, te potom hotelskih rezervacija, zrakoplovnih karata i *rent a car* usluge. Današnji fokus agencija je na rastu prihoda

(temeljeno na naknadama za usluge umjesto samo dosadašnjoj koncentraciji na provizije kao posljedica smanjenja/ukidanja provizija od strane zrakoplovnih kompanija) i *online* razvoj (prema *Travel industry survey* 2004, 2014). Nove tendencije razvoja povećavaju lojalnost i zadovoljstvo klijenta, te ujedno vrijednost posredovanja uz respektiranje koncepta održivog razvoja.

1.5.2. Koraci održivosti za turoperatore

Trendovi u suvremenom turizmu izazivaju turoperatore na što veću/širu primjenu koncepcije održivog razvoja u poslovanju. Predlažu se tri koraka održivosti⁶ (prema TOI, bilj. str. 53):

- 1. Uspostava održive politike upravljanja sustavom lanca distribucije.** Prioritetne ciljeve i područja djelovanja potrebno je uskladiti sa postupanjima dobavljača tj. performansama. Isto zahtjeva analizu postupaka pružatelja usluga. Potrebno je uspostaviti procedure za praćenje, izvještavanje i kontrolu napretka održivosti u lancu distribucije.
- 2. Podrška dobavljačima radi poticanja/postizanja ciljeva održivosti.** Cilj je poboljšanje ekonomskog, okolišnog i društvenog djelovanja. Turoperatori prenose zahtjeve tržišta za poštivanjem lokalnih zajednica, kvalitetom pružene usluge, pravednijim odnosom kvalitete i cijene te pomažu prikupljanju informacija o najboljim praksama na turističkom tržištu. Temeljem opisanog svi

dionici mogu imati koristi. Uz poštivanje specifičnosti svake turističke tvrtke potrebno je poduzeti mjere kao što su podizanje razine svijesti o održivom razvoju, tehnička podrška i pružanje raznih poticaja hotelijerima.

3. Uključivanje kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima.

Održivost lanca distribucije zahtijeva promjene u načinu donošenja odluka o kupnji/sklapanju ugovora s participijentima u lancu distribucije. Konceptija održivog razvoja time dobiva znak jednakosti sa uključivanjem kriterija održivosti u ugovore s dobavljačima, te osigurava predočenje „pravila postupanja“ dobavljačima od samog početka.

Ova tri jednostavna koraka koja daju neke osnovne smjernice za održivo poslovanje trebali bi primijeniti svi oni turoperatora koji imaju namjeru opstati na tržištu tijekom nadolazećih godina. Izazova koji dolaze iz okruženja sve je više, a konkurencija jača uz uvijek prisutan pritisak od strane lokalnih zajednica i vlasti.

Uočeno je da je primjena koncepcije održivog razvoja u poslovanju jedini način održavanja dugoročne uspješnosti na složenom turističkom tržištu.

Primjer dobre prakse je EOS CODE (*A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*). Ova inicijativa je zapravo kodeks održivog poslovanja s ciljem⁷ (bilj. str. 54):

- povećanja konkurentnosti europskih poduzeća

- dobrovoljne implementacije održivog (odgovornog) poslovanja, te prihvaćanja koncepta održivog turizma
- jačanja konkurentnosti manjih turističkih agencija i turoperatora
- unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga.

Korporativnu socijalnu odgovornost tj. implementaciju *Travelife* inicijative i loga za hrvatski turizam provodi UHPA (Udruga hrvatskih putničkih agenata, 2014). Primjer dobre prakse je *Globtour Event* (www.Globtour.hr).

Postavlja se pitanje korisnosti ovakvih inicijativa za turooperatore. Razlozi se pronalaze u poticanju posrednika na pokretljivost i specijalizaciju kao i *online* izgradnju turističkih paket aranžmana. Nadalje, ističe se važnost sadržaja, konteksta, diferencijacije, kooperativnosti kao i politika održivosti kroz načela: ponovne uporabe, reduciranja, recikliranja. Primjerice britanski turooperatori razvoji su novi koncept odmora kroz turizam naziva «*Holiday on organic farms*» pri čemu je poslužena hrana minimalno 50 % organskog podrijetla. Dakle, turooperatori mogu biti agenti promjene u eri koju više ne zovemo potrošački bum već erom posljedica, izostajanje smisla i mijenjanje globalne svijesti i stvaranje novih lokalnih filozofija). Destinacijska korporativnost će tu značajno utjecati na razvoj događaja kroz tematsko integriranje i kreiranje doživljaja kao doprinos turizmu na globalnoj razini (npr. Primjer dobre prakse je "Provedba politike održivog razvoja TUI grupacije i primjer aktivnosti: Ekoakcija – Čišćenje

zaštićenog područja rijeke Ljute u Konavlima" ili „Clean Up the Med“ akcija čišćenja obale NP Brijuni).

Dakle, investicije u održivost mijenjaju i turoperatorsko poslovanje na bolje, tj. turistički operatori, ali i medijatori (vodiči, muzejski pedagozi i dr.) su ti čimbenici tržišta koji educiraju i evociraju potražnju, koji pokreću male subjekte na promjenu poslovnih politika u turizmu.

Definiranje pravila i procedura u implementaciji nove usluge omogućit će efikasnu i optimalnu primjenu poslovnih procedura. Dakle, zaključuje se da samo sustavni pristup na svim razinama omogućava ostvarenje izvrsnosti destinacije, a s svrhom zadovoljenja turističke potražnje i kreiranja konkurentnosti same turističke destinacije u cjelini.

1.6. Minimiziranje konflikata u kanalima sustava distribucije

Uloga distribucijskog kanala u turizmu je dvostruka: osigurati informacije za turiste i posrednike i uspostaviti mehanizam koji omogućuje potrošačima rezervaciju, potvrdu i naplatu. U turizmu je pozicija distribucije u marketinškom miksu znatno jača nego što je to slučaj s ostalim sektorima, jer turistički posrednici imaju veću moć utjecaja na potražnju i njeno usmjeravanje u željenom smjeru. Budući da posrednici kontroliraju potražnju, također imaju i povećanu pregovaračku moć nad dobavljačima, pa su u poziciji utjecati na njihove cijene, proizvodnu politiku i promotivne aktivnosti.

S obzirom na to da svaki član distribucijskog lanca ima različite komercijalne i strateške interese i operativne procedure, pojava nekoliko konflikata unutar kanala jednostavno je neizbježna. Najučestaliji uzrok konflikata obično je nedovoljna kompatibilnost ciljeva postavljenih od strane različitih partnera. Kako svaki pojedini član distribucijskog lanca nastoji zaštititi i unaprijediti svoje interese, često nastoji izvršavati snažan pritisak na partnere kako bi ostvario svoje ciljeve.

Postoji nekoliko evidentnih sukoba unutar kanala distribucije u turizmu koji proizlaze iz četiri glavna izvora (Buhalis 2000):

- Cijena i profitna marža uzrokuju interkanalne sukobe: potrošači imaju određen budžet namijenjen za svoj godišnji odmor, pa se

zato članovi distribucijskog kanala direktno natječu sa svojim partnerima za što veći udio u njemu.

- Vertikalna integracija stvara oligopolističko ponašanje, što smanjuje pregovaračku moć malih i neovisnih partnera u kanalu, te ugrožava njihovu konkurentnost.
- Nekoliko operativnih pitanja također može dovesti do sukoba, poput slučajeva kada partneri ne ispunjavaju svoje obveze i/ili ne pružaju usluge za koje su se obvezali.
- Bankroti, spajanja i preuzimanja u turističkom lancu distribucije nisu neuobičajeni, pa je financijska sigurnost partnera često ugrožena.

Konflikti između hotelijera i turoperatora vrlo su česti u turizmu, a mogu biti i operativni i strateški. Na strateškom nivou ciljevi hotela i turoperatora se ne podudaraju u velikoj mjeri kada se dva partnera natječu unutar kanala kako bi maksimizirali svoju financijsku korist. Turooperatori, posebno oni veći i poznatiji, pokušavaju povećati svoju profitabilnost na način da povećavaju svoj tržišni udio i volumen nudeći turističke paket aranžmane ispod cijene. Nasuprot tome, hotelijeri moraju uravnotežiti broj klijenata koje uslužuju s prosječnim cijenama soba, kako bi maksimizirali svoj profit i postigli prihvatljiv povrat na investicije.

Porast turističke ponude u većini destinacija diljem svijeta kombiniran sa sporijim stopama rasta potražnje omogućuje i potrošačima i

industriji putovanja jačanje pregovaračke moći s dobavljačima. Gotovo neograničena i nedovoljno diferencirana ponuda u brojnim destinacijama prisiljava na rivalstvo po osnovi troškovnih prednosti. Velika većina dobavljača u turizmu su mali i srednji poduzetnici. Zbog njihovih strukturalnih i funkcionalnih nedostataka hoteli pokazuju ovisnost o turoperatorima kod komunikacije sa svojim ciljnim tržištima. Osim toga, kroz vertikalne integracije turooperatori imaju kontrolu i nad prijevozničkim kompanijama i putničkim agencijama.

Nadalje, razna ekskluzivna prava, poput primjerice prava turoperatora na ekskluzivno zastupanje određenog hotela na svojim tržištima, osigurala su im mogućnost kontrole nad distributivnim miksom hotela, pa tako mogu jasno utvrditi koji drugi član distribucijskog kanala može predstavljati upravo ono što se poklapa s njihovim temeljnim programom. Takvi su konflikti evidentni u mnogim svjetskim turističkim destinacijama, a njihova je posljedica vršenje velikog pritiska na menadžere u smanjivanju cijene (iako se danas situacija postupno mijenja korištenjem suvremenih tehnologija).

Sukobi također reduciraju ekonomske utjecaje turizma na makro nivou, a kao rezultat javlja se prekomjerno iskorištavanje lokalnih resursa, te se pritom ne vodi briga o okolišu i općem društvenom blagostanju u turističkim regijama.

Sukobi se mogu javiti i zbog toga što turooperatori ne uspostavljaju dugoročnu i profitabilnu suradnju što je odraz lošeg upravljanja (Petrillo 2002). Često se ne koriste u potpunosti prednosti ekonomije

obujma kao i mogućnosti unapređenja kvalitete, te udruživanje npr. europskih s izvaneuropskim tvrtkama (Homer, Swarbrooke 2005).

Poznato je da postoje razlike između malih i neovisnih turoperatora i onih velikih i masovnih, s obzirom na njihove različite poslovne strategije i ciljeve. Tako su konflikti velikih turoperatora s hotelijerima znatno učestaliji nego što je to slučaj s malim turoperatorima.

Hoteli koji posluju na području mediteranskog bazena, obično samo u ljetnoj sezoni, već dugi niz godina ulaze u konflikte s turoperatorima, a to se događa djelomično zbog njihovih marketinških i upravljačkih slabosti, kao na primjer zbog nesposobnosti pronalaska novih partnera, nedostatka novih ideja i promjena u načinu poslovanja, te zbog dominantnog položaja turoperatora.

Bilješke

¹*Travel Industry Dictionary: Define Destination Management Company*, <http://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> prema *Destinacijske menadžment kompanije DMK, Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa* (2014), Čorak, S., Trezner, Ž. (ur.), <http://business.croatia.hr/Documents/3471/DMK-Prirucnik-2014.pdf>, str. 14.

²Yield menadžment je tehnika upravljanja prihodima koja ima za cilj maksimalizirati prihod po raspoloživoj prodajnoj jedinici u određenoj jedinici vremena.

³*Online travel agency*: Najpoznatija *online* agencija je *Expedia* koja u ponudi ima više od 100 000 hotela, stotine zrakoplovnih tvrtki, turoperatora, agencija za najam vozila s širom geografskom distribucijom ponude, kao i *Booking.com*, te manji sustavi: *Lastminute.com*, *eDreams*

(<http://www.crmadvocate.com/casestudy/netreflector/expedia040604.pdf>), /pristup: 09.03.2013/.

Slijede ju *Travelocity* sa 55 000 hotela i više od 50 *rent-a-car* kompanija. Nudi više od 6500 putovanja, tura i krusing putovanja te posjeduje veliku količinu informacija o destinacijama. *Orbitz* ima popust na karte na vlastitim mrežnim stranicama čime ostvaruje konkurentsku prednost. Veza s kupcem ne prestaje kada kupac rezervira putovanje već ima *Orbitz* ima tim po cijelom svijetu te prati uvjete putovanja za svoje putnike – podaci o otkazanim letovima, vremenskim uvjetima i ostalim ključnim čimbenicima utjecaja.

⁴TOI, Tour Operators Initiative, <http://www.toinitiative.org/>. Integriranje u Vijeće za globalni održivi turizam (<http://www.gstcouncil.org/>) podrazumijeva udovoljavanje GSTC kriterijima: Kriteriji destinacije (GSTC-D) i Kriteriji hotela i turoperatora (GSTC-H&TO).

⁵The Center for Environmental Leadership in Business: 2004.

⁶Prema: *Travelife obuka, Društveno odgovorno poslovanje za turooperatore i turističke agencije*,

http://www.travelife.info/uploads/csr/1418894567_handbook_hr.pdf,
pristup 21.01.2015.

⁷EOS CODE *Principi održivog poslovanja u turizmu*,
<http://www.nazor.hr/UserDocsImages/LinkClick.pdf>

2

TUROPERATORI I STRATEGIJE RAZVOJA

2.1. Turoperatorstvo i strateški razvitak

Veliki turoperatorji ostvaruju profit većim pokrivanjem tržišta, definiranjem uloge glavnih pregovarača, eliminiranjem ponavljanja usluga te smanjenjem troškova okrupnjavanjem.

TUI Grupa problem konflikata rješava zajedničkim planovima učinka za pojedina tržišta s TUI Travel za njemačko, rusko i francusko tržište, kao i za poslovanje Odjela za stručnost i aktivnost. Paralelno s tim, upravljanje brendom je pregledno, a suradnja između turoperatora i Hotels & Resorts (kao dio TUI Grupe) intenzivnija. Ovaj pristup je usmjeren primjerice kod TUI Grupe na pretvaranje poslovnog modela iz turoperatora, u kojem dominira sadržaj i brend, na onaj koji ima naglasak na stvaranje vrijednosti. Iako je, trenutačno, fokus na turooperatorskom poslovanju, TUI Grupa sadržajem svog turističkog proizvoda (hoteli/linijski brodovi za krstarenje) i brendom također stvara temelj za diferencijaciju i stvaranje vrijednosti u budućnosti. Sa svojim hotelima i linijskim brodovima za krstarenje, TUI AG posjeduje sadržaj koji određuju iskustvo odmora i čine razliku drugih tržišnih marki od TUI Grupe iz perspektive kupca. 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. Osim toga, upravljanje brendom od strane turoperatora i hotelskih brendova će se snažnije sinkronizirati u

budućnosti. Uobičajeni sustavi će se u turizmu općenito koristiti za upravljanje investicijama i izvještavanje o jedinstvenoj bazi u budućnosti, te za razvoj osoblja i talenata na nivou organizacija.

Poradi povećanja vrijednosti individualnih poslovnih sektora, a temeljno na čvrstoj vezi dionika postojeće strukture (hoteli i krstarenja, vlastiti turoperatori i TUI brend) lansiran je *oneTUI* program. Time se postigla kompilacija iskustva TUI korisnika i iskustava proisteklih iz partnerstava. *OneTUI* bazira se na sljedećim aktivnostima (TUI, company profile 2014):

- Postizanje poslovne izvrsnosti i restrukturiranje podizvođačkih poslovnih jedinica.
- Optimiziranje vertikalne integracije TUI Grupe.
- Fokusiranje na znatno povećanje doprinosa novčanog toka TUI AG.
- Znatno rezanje troškova zakupa (administracija, osoblje i zatezne kamate).

Optimizacija vertikalne integracije TUI Grupe fokusirana je na dvije glavne aktivnosti. Prva je u transformaciji brenda, sadržaja, obraćanja korisniku, inovacijama i integriranom lancu vrijednosti (dodana vrijednost za korisnika), što je u ranijem tekstu već opisano. Druga je u orijentaciji na novčani tijek (provođenje politike likvidnost prije profitabilnosti, financijska disciplina, razduživanje, politika dividendi, povećanje vrijednosti poslovnih sektora).

Tablica 3. Optimiziranje vertikalne integracije TUI Grupe

Transformacija (poslovna izvrsnost)	Novčani tijek
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: Izrada prema <http://www.tui-group.com/en/company/oneTUI> 15. 04. 2014.

Zbog svega opisanog velike turoperatorske tvrtke nametnule su se kao lideri u distribucijskom lancu. No, svakako je važno spoznati da samo najveći turoperator, 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 (TUI Travel, TUI Hotels&Resorts, Cruises)¹ (bilj. str. 80). Pritom ugrožavaju opstanak/konkurentnost malih partnera u distribuciji usluge.

Istraživanja pokazuju da kada se od ispitanika tražilo da specificiraju koji su uzroci konflikata najčešći, istaknulo se nekoliko problema (Buhalis 2000):

- cijene

- pravna pokrivenost je jednostrana, tj. pokriva samo tuoperatora
- bankroti tuoperatora
- problemi koji se tiču ugovora
- kašnjenje u isplatama
- zahtjevi za visokom kvalitetom, a niskom cijenom
- zakašnjela distribucija neželjenih kapaciteta
- raspodjela smještaja po dolasku.

Cijena koju su hoteli dužni platiti tuoperatoru za usluge najčešći je uzrok konflikta naveden od strane hotelijera. Kako većina malih i srednjih hotela nije u mogućnosti pregovarati s velikim tuoperatorima, često su prisiljeni prihvatiti unaprijed utvrđenu cijenu. Snažna konkurencija i prepirke cijenama iziskuju od tuoperatora žrtvovanje vlastitog profita kako bi zadržali tržišni udio, a kao rezultat toga hoteli nemaju drugog izbora nego predloženu cijenu prihvatiti, iako je ona često ispod razine varijabilnih troškova hotela.

Još jedan od problema odnosi se na pritisak tuoperatora za spuštanjem cijena svih kategorija smještaja, što često dovodi do spuštanja na nižu razinu kvalitete usluge, što je učestali problem hotelske prakse npr. zemalja Mediterana.

Mnoge strateške slabosti hotela u velikoj su mjeri odgovorne za nepostizanje željene cijene u poslovanju s tuoperatorima. Veličina, tip i

kategorija hotela, sredstva izdvojena za marketing, distribucijski miks i kvalificiranost donositelja odluka, važne su varijable koje utječu na pregovaračku sposobnost hotelijera, a saznanja ukazuju na to da manji hoteli trpe više negativnih posljedica od onih većih.

Izbjegavanje ovakvih situacija moguće je ako se taktike pregovaranja iskoriste na umanjeње vlastitih šteta poslovanja. Ukoliko od ovakvih odnosa koristi ima samo jedna strana, dugoročno druga „izlazi iz igre“.

Turoperatori bi trebali predstavljati realan imidž destinacije i stimulirati ugovaranje u različitim periodima godine (ne samo tijekom sezone, više umjesto niže popunjenosti), te time proširiti period prodaje neiskorištenih kapaciteta. Nadalje, isključiti ponovno pregovaranje nakon već zaključenih ugovora s hotelijerima kojima se može ići na štetu zbog oligopsona (samo nekoliko kupaca određenog dobra) u destinacijama.

Opisane tehnike baziraju se na bogatom iskustvu i nadmoći turoperatora nad hotelima koji nisu u poziciji suprotstavljati se zbog bojazni od prekida suradnje s turoperatorima.

S najviše se problema i dalje susreću mali hoteli, dok oni koji imaju bolju poziciju na tržištu i konkurentniji su, lakše postižu dogovore i rješavaju sukobe s turoperatorima nego što je to bilo ranije. Bez obzira na moć koju imaju u distribucijskom lancu, turoperatori si ne mogu dopustiti da izgube važnu i renomiranu hotelsku klijentelu, osobito u vremenu primjene suvremene tehnologije i sve veće neovisnosti hotelijera pa su iz tog razloga prema njima znatno popustljiviji. U

vodećim hotelskim lancima poput Hiltona i Marriotta rezerviraju se sobe putem interneta vrijedne milijune dolara, primjerice Hilton putem interneta godišnje rezervira hotelske sobe vrijedne 500 milijuna američkih dolara (Adams 2003).

Daljnji tekst prikazuje TUI sustav upravljanja rizicima i utjecaj djelovanja suvremene tehnologije na ponašanje participijenata pa time i potrebne prilagodbe istih na novonastale uvjete. Rezultati istraživanja prezentirani kroz poglavlje 3. doprinjet će spoznajama o omjeru snaga na turbulentnom turističkom tržištu.

2.2. Sektori TUI Grupe

TUI Travel je nastao 2007. godine, pripajanjem maloprodajnog sektora, turoperatorskog poslovanja, zrakoplovnih i dolaznih aktivnosti TUI Grupe, integriranih sa britanskom kompanijom First Choice Holidays PLC (<http://www.tuitravelplc.com>), a upisana je i na Londonsku burzu. TUI AG ima velik udio u novoj kompaniji, što se očituje u 30 izvornih tržišta diljem svijeta i opsluživanju više od 30 miliona kupaca temeljem visoko integriranog turističkog poslovanja (tuigroup.com/group/segments/ pristup 13.09.2014.).

Poslovanje TUI Travela sastoji se od četiri sektora: središnji, specijalnost i aktivnost, tržišta u nastajanju i smještaj i destinacija. TUI Travel nudi širok raspon putovanja za slobodno vrijeme, od paketnih aranžmana do specijalnih proizvoda niše. TUI uključuje poznate

hotelske brendove i to: Robinson, Riu, Grecotel, Grupotel, Iberotel i Dorfhotel, respektirajući ekološke i standarde kvalitete. TUI Hotels&Resorts, najveća hotelska kompanija u Europi, rukovodi svim poslovnicama u TUI promatrano globalno. TUI AG Grupa ima 232 hotela i otprilike 155 000 kreveta u 24 zemlje diljem svijeta (<http://www.tuitravelplc.com>).

Hapag-Lloyd Cruises je vodeći operater ekspedicije i luksuznih krstarenja u zemljama njemačkog govornog područja. Flota brodova za krstarenje uključuje MS Europa 2 (5-star+*), MS Europa (5-star+*), MS Hanseatic (5-star*) i MS Bremen (4-star+*) (<http://www.hl-cruises.com/> 11.09.2015).

2.2.1. Financijsko izvješće i operativna dobit

U 2014. godini ciljevi i strategije TUI Grupe (Tui Travel, Hotels & Resorts, Cruises) ostali su nepromijenjeni (u odnosu na 2013. godinu).

Kroz promatrano razdoblje (tabl. 4) uočava se porast dobiti od 72,8 mil. podržano snažnim rastom koristi od zajedničkih pothvata i partnerstava, uz povećanje troškova prodaje i rast ostvarenog prometa.

Rast je ostvaren, u osnovi, od doprinosa novčanog tijeka od poslovnih sadržaja (hotela i krstarenja), koji ostvaruju značajan rast. Pretpostavlja se da će u budućnosti, gotovo polovica novčanih doprinosa TUI AG biti generirana od strane hotela i putničke aktivnosti (krstarenja). Kao

rezultat *oneTUI* programa, spomenuta Grupa je ostvarila operativnu dobit od oko 1 mlrd eura u financijskoj godini 2014./15.

**Tablica 4. Račun dobiti i gubitka TUI Grupe
(1. listopada 2012. – 30. rujna 2013.)**

Mil. (€)	2012./13.	2011./12.
Ostvareni promet	18,477.5	18,330.3
Troškovi prodaje	16,436.3	16,285.8
Ukupan profit	2,041.2	2,044.5
Administrativni troškovi	1,557.3	1,555.7
Ostali prihodi / ostali troškovi	+ 26.3	+ 71.1
Umanjenje vrijednosti <i>goodwill</i>	8.3	13.8
Financijski prihodi	124.0	159.9
Financijski troškovi	359.7	444.6
Udio rezultata zajedničkih pothvata i partnerstava	+ 59.3	- 8.7
Dobit prije oporezivanja	325.5	252.7

Izvor: Obrada prema godišnjem izvješću TUI Grupe, http://www.tui-group.com/en/ir/financial_reports, 2013.

Razvoj je rezultat rasta kroz razvoj novih hotela i novih kruzera čime se vodi računa o „održivosti rezervacija“. Rizici investiranja se minimiziraju kroz direktan pristup tržištu kroz turooperatore u lancu. Nadalje, razvijaju se „novi doživljaji“ za „stare i nove klijente“ što rezultira rastom prometa i povećanjem profita kroz jaku vertikalnu integraciju (npr. Magic Life Clubs, Club holidays – Robinson’ cruises).

2.2.2. Politika rizika

Glavne dionice TUI Grupe posluju u sektoru turizma. TUI AG, također, ima financijski udio od oko 22 % u Hapag-Lloyd AG, poduzeću za kontejnersku špediciju. Ovisno o vrsti poslovanja, turizam poslovanja i financijske obveze u kontejnerskoj špediciji povlače za sobom razne inherentne rizike. Rizici mogu nastati iz vlastite poduzetničke akcije tvrtke ili iz nekih vanjskih faktora. U cilju identificiranja i aktivne kontrole rizika, Grupa je uvela sustav upravljanja rizicima širom Grupe. Nastavno, TUI je tržišni lider u Europi u području turizma, prije svega preko svog udjela u TUI Travel PLC. U svrhu iskorištavanja tržišne prilike i potencijala za uspjeh, rizik mora biti prihvaćen do određenog stupnja. TUI je dizajnirao politiku rizika tako da konstantno i uporno povećava vrijednost poduzeća Grupe, ostvaruje svoje srednjoročne financijske ciljeve i osigura trajnu egzistenciju Društva u dugoročnom razdoblju. To je, dakle, sastavni dio korporativne politike Grupe.

2.2.3. Upravljanje rizikom

Zadaća sustava za upravljanje rizicima je rano identificirati rizike bilo koje vrste, procijeniti ih i sažeti, tako da je ekonomska korist važnija od prijetnji.

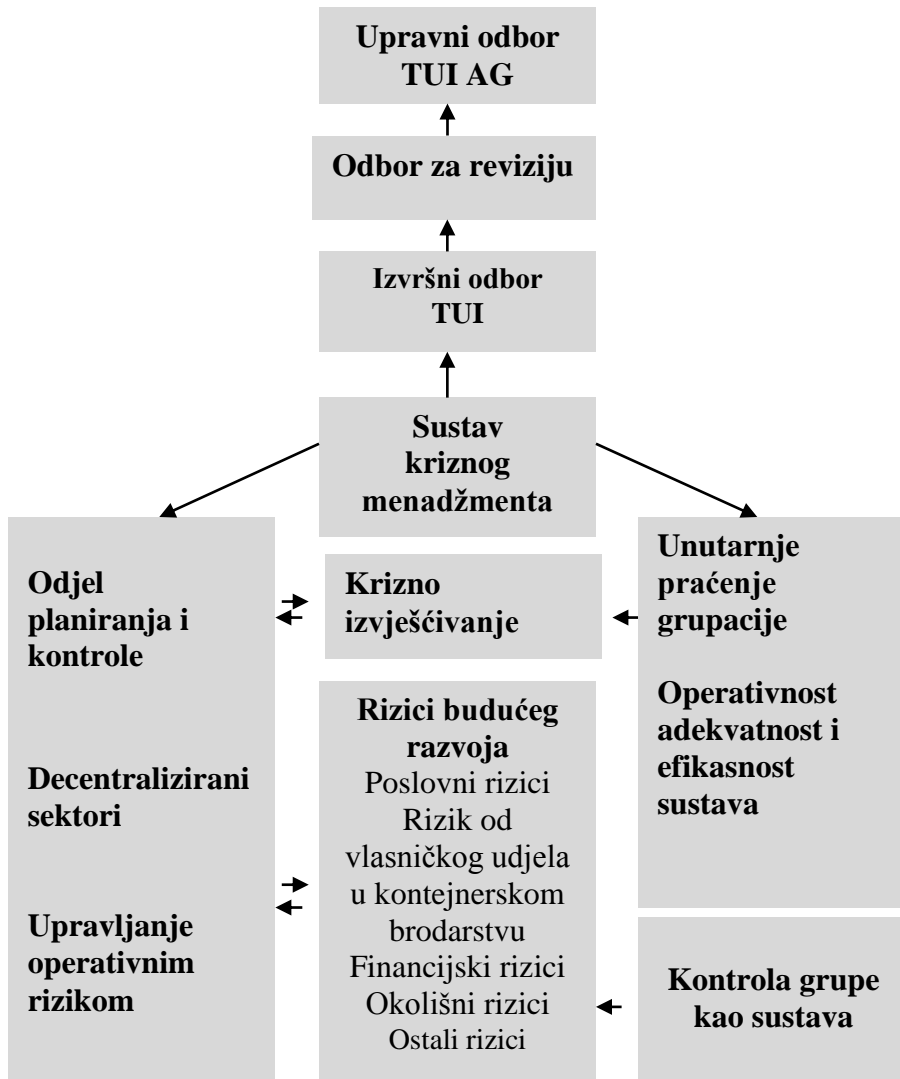
Upravljanje rizikom TUI Grupe se sastoji od jasno definiranih sustava i postupaka koji su ugrađeni u organizacijsku i radnu strukturu kako bi

ih se poštivalo kao temelj. Kontrole navedene u politici Grupe kontinuirano se prate, razvijaju i prilagođavaju promjenjivim poslovnim okruženjima. Kao rezultat oneTUI programa, saldo TUI AG-a, koji je danas negativan, porast će na oko 100 milijuna eura po financijskoj godini 2014./15.

Temeljeno na potonje opisanom sustav upravljanja rizikom može značajno minimizirati iste i maksimizirati prihode kroz sustav unutarnjeg praćenja grupacije. Sustav upravljanja rizikom grupacije prikazan je slikom 2. Prepoznat je značaj utjecaja kriznog menadžmenta i kriznog izvješćivanja na proces planiranja i kontrole, vezano uz operativnost i efikasnost sustava i uz anticipiranje rizika budućeg razvoja.

Budućnost turističkog poslovanja zasnivat će se na upravljanju krizama i modelima proaktivnog ponašanja. Rana identifikacija rizika je osiguranje izvješća, redovita i od slučaja do slučaja, kako bi se isti utvrdili unutar Grupe. Bitno je procijeniti rizike uz pomoć jedinstvenih parametara i sažeti ih u svrhu koristi cjelokupnog sustava od istih.

Slika 2. Sustav upravljanja rizikom TUI Grupe



Izvor: Izrada prema https://www.tui-group.com/en/ir/corporate_governance/risk_report 09.6.2014.

Mjere upravljanja rizicima, kako bi se mogle poduzeti, provode se u okviru operativnih entiteta, mapiranja i podrške putem operativnih sustava. Ipak, postoji povratna sprega između ranog otkrivanja rizika i upravljanja operativnim rizicima. Tu je i interakcija s procesom planiranja i kontrole.

Dakle, upravljanje rizicima uključuje predviđanje radi zaštite. Potencijalne štete i rizici od odgovornosti iz dana u dan poslovanja su pokriveni policama osiguranja koje se redovito pregledavaju i prilagođavaju i to: police osiguranja imovine i odgovornosti kao i police osiguranja za zrakoplovne i pomorske operacije.

2.3. Primjer uspješne suradnje – Viator

Primjena suvremenih tehnologija može pomoći turoperatorima kao sredstvo osiguranja partnerskih odnosa, lakšeg financijskog izvješćivanja, standardizacije usluga i obraćanja klijentu.

Turistička promocija zasnovana na klasičnim principima (fizička distribucija brošura i letaka) zastarjeli je koncept obraćanja javnosti. Tehnološke inovacije u načinu prodaje, plaćanju i komunikaciji čine napredak, tj. promjene u kanalima prodaje. Međutim, uvijek treba imati u vidu da je uloga kanala prodaje podložna promjenama ovisno o promjeni životnog ciklusa proizvoda. S druge strane, temeljem

donošenja odluke o putovanju kreira se turistička ponuda (Kotler 1994, Moutinho 2005).

Hrvatski itinerari mogli bi plasirati ponudu i putem novih kanala distribucije. Viator je mreža ponuđača i klijenata koja omogućuje rezervaciju u posljednji trenutak i u samom odredištu. Pregledom stranice (jednostavne, jasne i pregledne) uočava se potpuna prilagodba suvremenim potrebama klijenta u turizmu (ušteta vremena, hipermobilnost, iskustvena spoznaja) velikim brojem partnera u lancu distribucije (turoperatora, vodiča, hotelijera, lokalnog stanovništva, turističkih zajednica, udruga i dr.).

Viator predstavlja globalni turistički servis za kreiranje putovanja prema vlastitim željama i potrebama. Također, Viator je servis orijentiran na istraživanje, planiranje i poticanje inovacija poslovanja subjekata koje okuplja, radi unapređenja prodaje. Osnovan je 1995. g., te od 2014.g. pod *Tripadviser* ingerencijom (San Francisco, SAD), te u ponudu uključuje: (<http://www.viator.com/about/why-book-with-viator/pristup:20.10.2014>)

- 15.000 tura, atrakcija i izleta
- 6000 privatnih vodiča/1000 odredišta
- povezanost s malim lokalnim operaterima/agentima

Povezivanje destinacija razvija se povezivanjem dionika pomoću itinerara. Time se potiče na razvoj sustava atrakcija i podupire razvoj baziran na tipologiji destinacija. Potencijalni klijenti odabiru ture

temeljem recenzija i prethodnih fotografija klijenata. S druge strane, omogućen je pristup vidljivosti malih i srednjih poduzeća globalnom turističkom tržištu.

Prenošenje pozitivnih dojmova klijenata intenzivira se zbog rada u malim i individualiziranim grupama. Izleti su podijeljeni u 11 segmenata ponude. Garancija niske cijene postiže se uključivanjem velikog broja participijenata (s ponudbene i potražne strane) čije se usluge recenziraju. Sustav je potpuno prilagođen putnicima u pokretu (Viator & Tours aktivnosti, App za iPhone, iPad, iPod, Android).

Poslovna strategija razvija se temeljem 6 poslovnih sektora/strategija poslovanja i to: birane ture i aktivnosti, recenzije i fotografije, VIP pristup, politika cijena, podrška korisnika (24/7), jednostavnost (neograničena dostupnost na globalnoj razini) (sl. 3).

Slika 3. Obuhvati poslovanja – Viator



Izvor: Viator.com, pristup: 29. 5. 2014.

U nastavku je dan pregled ponude potkrijepljen primjerima izvornih i specifičnih ponuda (www.viator.com):

- Ture i razgledavanje znamenitosti (Sydney – dnevni izlet s ručkom na brodu u luci).

- VIP ponuda
Tokyo – Vip tura na planinu Fuji uz razgled sa svećenikom.
- Kratki izleti
Dubrovnik – kratka tura Igre prijestolja.
- Zrak, helikopteri i baloni
Rio de Janeiro – let iznad pitoresknog grada.
- Hanoi
Tura biciklom i brodom po selima Vijetnama.
- Obiteljska zabava
San Jose – Avanturistički izlet rijekom Sarapiqui.
- Hrana, vino i noćni život
Marakeš – Tradicionalna večera uz glazbeni i plesni program.
- Ture autobusom
Sienna – otkrivanje Toscanne vespom uz ručak u Chianti vinariji.
- Obilazak atrakcija
Amsterdam – preskoči red u cjelodnevnom obilasku muzeja.
- Tematski parkovi
Montego Bay – tematski park Aquasol.
- Predstave i koncerti
Las Vegas – Predstava Cirque du Soleil.

Navedeni primjeri dokazuju da su se u svijetu razvili *online* posrednici turističkih usluga. Radi se o agregatorima turističkih usluga (*meta search engine; tripadvisor, trivago, kayak*) koji nude pretraživanje najpovoljnijih turističkih *online* ponuda i temeljem povezivanja sa *online* turističkim agencijama (*OTA; Booking.com, Expedia.com*).

Turoperatori trebaju pronaći načine tj. modalitete djelovanja u skladu sa suvremenim načinima komunikacije prema turističkoj potražnji. Mogućnosti su u stvaranju novih dodanih vrijednosti za klijenta ili udruživanjem u partnerske odnose.

Poradi ostvarivanja potonje opisanih inicijativa edukacija je neophodna, tj. angažiranje profesionalaca koji su spremni boriti se sa izazovima. Kao i suradnja znanstvenih institucija sa praksom koje će inovacijama u nastavnim programima pomoći prilagodbama suvremenim zahtjevima klijenata.

Učenje o tome kako uspješno razvijati i upravljati EU istraživanjima i inovacijama unutar projektnih timova, kao i ispitivanja mogućnosti financiranja pokrenuta su u sklopu projekata FP7/Horizon 2020 i drugih programa EU-a za 2014. – 2020.

Budućnost dionika u suvremenom turizmu je uključivanje u partnerstva, tj. umjesto nužno konkurentnosti razvijati kooperativnost sudionika u lancu. Kooperativnost će se promatrati kroz uključivanja u partnerske web-stranice npr. American Airlines, British Airways, Priceline, Lonely Planet, TripAdvisor, AAA i brojne druge razvijajući ujedno B2B, B2C i C2C odnose kao i respektirajući svakoga kroz odnose uvažavanja, ugađanja, kompromisa.

Partneri koji su uključeni u poslovanje unutar Viator napredne tehnološke platforme moraju biti pouzdani i pružati vrhunski doživljaj na putovanju, tj. poznavati destinacije i predlagati nove. To ne znači da su u sustav uključene samo *online* agencije (eBookers, Opodo, Priceline,

Zuji, Submarino Viagens i dr.) već i renomirane klasične putničke agencije (AAA, Arc, exclte holidays, Flight Centre Unbeatable, Mark Travel, UNIGLOBE, helloworld, VakantieXperts, STA travel, Flight Centre i dr.) i turoperatora (Railbookers, Classic Vacations, 40 Funjet Vacations, American Holidays) koji imaju razvijen sustav lokalnih predstavnika (operatera), te su se u destinacijama afirmirali kroz ugled/uvažavanje. U sustavu su zastupljeni i ostali partneri predstavljani vlastitim logom čime se odašilje poruka tržištu kroz važnost slikovne vizualizacije poruke prema klijentu:

(<http://www.viator.com/about/about-viator/current-distribution-partners/17.07.2014./>)

- Zrakoplovne kompanije i hotelijeri (Air Canada, Air New Zealand, American Airlines, British Airways, Hilton Hhonor, JetStar, Marriott Hotels, Qantas, Starwood Preferred Guest, Southwest Airlines).
- Destinacijski vodiči (Lonely Planet, TimeOut, Fodor's, TripAdvisor, World Travel Guides).
- Tehnološka rješenja i klubovi lojalnosti: Affinion, Loyalty Travel Agency, Openjaw, Switchfly, Trisept Solutions, tavisca, xyka, Navitaire, iSeatz, Marriott Rewards, Fidelity.com, American Ecpres, avias, circles, chase, citibank, Bank of America, Merrill Lynch.

Tehnologija je pomogla nabrojenim subjektima da se ulove u koštac s poslovnim prilikama, tržišno se diferencirajući. Partnerstvo uključuje dva pitanja: Tko su partneri u mreži, jesu li dovoljno sigurni? Daju li najbolje primjere prakse? Imaju li jednako operativno iskustvo? Poznaju li uzroke i posljedice postupanja? Kako su organizirani i tko ih podržava? Prate li događaje u destinaciji i jesu li isti odgovaraju klijentima? Turističke agencije koje posluju po principu autobusnih tura, putovanja koja organiziraju za mlade najčešće nisu involvirane u trendove koje donose suvremene tehnologije (prednosti u kreiranju i plasmanu proizvoda).

2.4. Primjeri inovacija turopoperatorstva ulaganjem u kvalitetu

U daljnjem se tekstu navode primjeri turističkih inovacija ulaganjem u kvalitetu, posebice turopoperatora specijalista do kojih se došlo promatranjem, uspoređivanjem i analiziranjem mrežnih stranica turopoperatora.

Inovacije u TUI² (bilj. str. 80) sustavima i trendove na njemačkome tržištu, prate ekskluzivni i visokokvalitetni hotelski koncepti. Dakle, svi se u lancu ponude prilagođavaju potrebama tržišnih niša. TUI danas razvija koncept hotelskog brenda Sensimar, Puravida Resorts, TUI Best Family, Viverde, Robinson i Club Magic, te Suneo Clubs. Ovaj koncept opravdava da se TUI predstavlja tržištu s proširenjem franšiznih hotela

u svim “važnijim” turističkim odredištima, čineći to radi diferencijacije proizvoda (dodana vrijednost u lancu distribucije).

Sensimar hoteli bit će prepoznati po visokoj kategorizaciji smještaja s najviše 250 soba i smještaj uz prelijepe obalne pejzaže, namijenjen osobama srednje životne dobi. Klijentima će se nuditi opuštanje i ugodnu atmosferu putem *wellnessa*, gastronomije, osobne usluge, što se i opravdava imenom "Sense y Mar" ("Razum i more").

Puradiva resort je drugi koncept TUI razvoja/inovacija manifestirano kao luksuzno putovanje (zaštićeno od strane ATOL-a), opuštenu atmosferu i način života (prema vlastitom tempu, fleksibilno uz obilje joge i fitnesa). Takvo “iskustvo života i opuštajuću atmosferu” moguće je doživjeti u PURAVIDA Resortima na Kosu, Tenerifima, Mallorci i na turskoj obali Egejskog mora.

TUI best family je idealna ponuda za obitelji. Idilična mjesta uz plažu, s puno sadržaja za djecu (animacija, vodeni sportovi, tečajevi ronjenja), a opet područja koja nude smirenost (npr. bungalovi izgrađeni u tradicionalnom stilu, pješčane plaže, vrtovi i dr.).

Viverde je mladi TUI brend koji se bazira na ponudama koje mogu ispuniti rastuću ljudsku želju života u skladu s prirodom i okolišem, tj. ovakve ponude podrazumijevanju relaksaciju u prirodi i s prirodom (tal. vivere = živjeti i verde = zeleno).

TUI Robinson kao osnovnu filozofiju svog razvoja navodi aktivan odmor. Domaćini su zauzeti oko klijenta koje oslovljavaju sa “ti” radi

lakšeg sklapanja poznanstava i “uklanjanju prepreka” tijekom odmora. Program je ispunjen sportskim aktivnostima, zdravom hranom, ispunjavanje vremena hobijima, disko zabavom. Diljem Sredozemlja nalaze se 23 Robinson kluba, kao i na Maldivima, planinama Austrije i Švicarske.

TUI Klub Magic Life pruža jedinstveno iskustvo s najboljim odnosom cijene i pružene kvalitete. Ovaj brend garantira 170 usluga u plaćenju cijeni, bez dodatnih/skrivenih troškova. Dakle, *all inclusive* ponude, savršen odmor.

TUI Suneo Clubs je međunarodni koncept razvoja pomoću brenda Suneo klubova. Dakle, mišljenja su da obuhvat putovanja može biti znatno širi osim orijentacije samo na jako vlastito (njemačko) emitivno tržište i luksuzni segment putovanja. *SuneoClub* je dizajniran za putnike u potrazi za “nevjerojatnim vrijednostima za skromniji proračun”, čime kreiraju ponude za određene segmente kupaca (velika kvaliteta uz najpovoljnije cijene). Hoteli će nuditi moderno dizajnirane sobe s temeljnom bazom ponude, ali svijetlih boja i drugih sadržaja.

Osim raznovrsnih programa, **Club Med** nudi i posebne popuste. Npr. za djecu do 6 godina odmor s roditeljima je besplatan, za one malo starije od 6–11 godina cijena je niža od 40–60 % (ovisno o resortu), dok se za tinejdžere od 12–17 godina plaća 20 % niža cijena. Također, prisutna je i visoka stručnost i profesionalnost kadra. Pod time se podrazumijeva razvoj međusobnih bliskih odnosa i osobni kontakt između *Gentle Member* (gosta), *Gentle Organizer* (organizator događanja) i *Gentle*

Employee (zaposlenika), gdje organizatori događanja i zaposlenici pružaju gostu sve potrebne informacije i pomoć iz čega, na koncu, proizlazi stvaranje tzv. velike *Club Med* obitelji kojom se gradi povjerenje klijenata u kompaniju i njene zaposlenike koji su njena najveća snaga.

Club Med još 50-ih godina prošlog stoljeća uvodi kuglice kao jedne od svojih niza inovacija. One predstavljaju način plaćanja u resortima diljem svijeta. Time se doživljaj gosta ne umanjuje jer ne nosi gotovinu sa sobom i ne opterećuje se tim aspektom boravka.

GAP Adventures uvodi 100 %-tne garancije putovanja (osim u slučaju otežanih vremenskih uvjeta i sigurnosnih problema). Inovacija u poslovanju je *Lifetime Deposit* koji predstavlja mogućnost odustajanja klijenta od odmora. Novac koji je uplaćen potencijalni putnik može iskoristiti za buduće putovanje, proslijediti ga nekome ili ga donirati *Planeterra* (zaklada za očuvanje okoliša). Također, ***SAGA turoperator*** pruža financijske pogodnosti svojim klijentima. Pa tako u slučaju sniženja cijena paketa, klijentu se vraća višak iznosa. U suprotnom slučaju garantira mu se početna cijena, bez obzira na valutne promjene, cijene energenata i dr. Zanimljivo je da u slučaju putnog osiguranja, ne postoji gornja dobna granica za osiguranike pa je moguće sklopiti policu osiguranja za jedno putovanje ili godišnju policu za više putovanja. *SAGA turoperator* ne zaračunava ju ukoliko se odmor rezervira u stranim valutama. Kvaliteta *GAP Adventuresa* se očituje i kroz projekt "No Single Supplement" čime se omogućuje samostalno putovanje bez

ikakve nadoplate, kako bi se svi klijenti osjećali poželjnima, te im poželji pronalaze suputnika u istom položaju. *Saga turoperator* ne zaračunava dodatnu naplatu za rezervaciju jednokrevetne sobe. Oba turoperatora globalno su dostupna 24/7 uvijek pružajući pomoć gostima i pružaju nezaboravna iskustva.

I.D. Riva Tours nudi mogućnosti provođenja idealnog odmora uključujući smještaj u klasičnim i malim, *boutique* i *pet-friendly* hotelima, apartmanima u mirnim krajevima u prirodi³ (bilj. str. 80), kućama za odmor, te luksuznim vilama. Nadalje, imaju mogućnosti *all-inclusive* i *wellness* paketa, a krstarenja obalom i otocima te cikloturizam najbolji su način upoznavanja destinacije, u ovom slučaju Hrvatske u cjelini.

Turoperator specijaliziran za mladu dobnu skupinu od 18–30 godina, ***Club 18–30 Holidays***, pruža kvalitetnu uslugu i nezaboravno putovanje temeljem tima ljudi koji pružaju vrhunske događaje aktualnih i popularnih izvođača svih top lista u svijetu, kao i dr. aktivnosti.

Imperial Tours kombinira visoku kvalitetu usluge sa specijaliziranim lokalnim luksuznim turama i privatnim turama (za grupe i parove) raznih sadržaja (kulturna baština, arhitektura, umjetnost, lokalna gastronomija, luksuzni šoping, i sl.) Diferencijacija kvalitetom postignuta je kompetencijama kadrova. Zapošljavaju se dvojezični turistički vodiči, osoblje omogućuje upoznavanje destinacije na vrlo blizak način. Isto čini i *Saga* na način da organizira tečajeve, predavanja, zabavne sadržaje, angažira kuhare koji pripremaju hranu prema

posebnim potrebama klijenata, koktel majstore i dr. Ovaj turoperator specijalist orijentiran je osobama željnim zabave (dnevna, noćna) uz tim sačinjen upravo od ljudi poput samih klijenata. Dakle, vođači su proživjeli i vidjeli sve što privlači mlade osobe na ovu vrstu putovanja i upravo zato znaju kako izvući najbolje od putovanja i kako učiniti to putovanje nezaboravnim.

Osim nabrojenih primjera djelovanja inovacijama tj. prilagodbama tržištu u ponudi ističe se incoming turoperator **Uniline** tematskim rutama u ponudi („Tragovima starih rimljana“, „Balkanska ruta“ i dr.).

Nadalje, zrakoplovi u vlasništvu turoperatora (npr. *Boeing Dreamliner* - Thomson Airlines, TUI grupa) inovacijama (različite veličine i razredi, brzina, najveći prozori za putnike u usporedbi sa drugim putničkim zrakoplovima, različiti stupnjevi zasjenjivanja unutrašnosti i dr.) dovoze tisuće putnika na *Thomson* kruzere uključujući i posjet destinaciji polazišta tj. ukrcaja. Zaključno, recentna istraživanja posebice su orijentirana na uloge turoperatora u smanjenju klimatskih promjena čime unapređuju kvalitetu ponude i doprinose globalnim inicijativama. Doprinos mogu dati ponajviše veliki sustavi kao što su: TUI AG, First Choice Holidays Plc, Thomas Cook Group Plc, Rewe Touristik GmbH, Kuoni Travel Holding Ltd, Hotelplan AG, Alltours Flugreisen GmbH. Međutim, dionici destinacija i turoperatora brojnim projektima i inicijativama također razvijaju i prate ekološki i društveno prihvatljive proizvode npr. njemački projekt *INVENT* (Inovative Marketing Concepts for Sustainable Tourism Products), njemačka

asocijacija *Forum Anders Reisen*, austrijska inicijativa *Die Reise mit dem Plus*, njemački turoperator specijalist *Studiosus* i nizozemski *Treinreiswinkel*⁴

Narednim poglavljem analiziraju se razvojne inicijative u hotelijerstvu s ciljem razumijevanja uloge istih u lancu distribucije usluge krajnjem korisniku.

Bilješke

¹The Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development

²TUI, Touristik Union International, <https://www.tui-group.com/en>

³Isto je težnja današnjeg suvremenog turizma, revitalizacija duha i tijela. Novi smjer nudi koncept održivoga razvoja, koji pretpostavlja pozamašne društvene promjene i koji ima karakter globalne socijalne društvene inovacije. Dva temeljna nosiva stupa održivoga razvoja jesu "učenje za održivost" i "vođenje u smjeru održivosti" (Lay 2007). Pregledom Strategije održivog razvitka Republike Hrvatske i sektorskih strategija koje bi trebale preuzeti i provesti pojedine odredbe za postizanje održivog razvoja utvrđeno je da se uglavnom održivi razvoj preuzima na deklarativnoj razini dok kroz programe i planirane aktivnosti u najvećem broju slučajeva nije vidljiva namjera zakonodavca za održivim razvojem Hrvatske (Matešić 2009).

⁴cf. Zotz, A. (2008), *The Role of Tour Operators in Climate Change Mitigation*, IMC University of Applied Sciences, Krems, Austria
www.nf-int.org/www.respect.at

3

RAZVOJNE INICIJATIVE U HOTELIJERSTVU

3.1. Inovacije i hotelska ponuda

I dalje se svjetski turizam odvija u Europi (504 mil. dolazaka u 2011. godini). Zemlje mediteranskog bazena i južne Europe čine 18,5 % tog prometa. Do 2020. godine očekuje se značajan porast zanimanja i turističkih kretanja iz pravca Europe u smjeru regija istočne Azije i Pacifika. U periodu od 2010. do 2030. godine predviđa se godišnji rast po stopi od 3,3 % (Tourism highlights 2012).

Interesi dionika nisu zadovoljeni ako se prihodi ostvareni od turizma ne multipliciraju na tržištu ponude.

Međunarodno hotelijerstvo uključuje ugostiteljstvo i restoraterstvo na globalnoj razini zajedno s turističkim uslugama, uslugama prijevoza, zabave, prodaje, vanjske rekreacije, atrakcija i sektora događaja.

UNWTO procjenjuje da broj hotelskih soba raste 3 % na godinu. Zauzetost soba varira, ali se kreće oko 65 % na globalnoj razini. Mjesta kao što su Pariz, New Work, London, Havaji, Las Vegas imaju najviše razine zauzetosti kapaciteta.

U međunarodnom poimanju najveći udio hotelskih soba ima Europa (35,2 %), Amerika (34,4 %), Azija i Pacific (25 %), Afrika (2,8 %), Bliski istok (2,6 %). Najveći broj hotelskih soba ima SAD (gotovo 25 %), potom Japan (8 %), Italija (5 %), te potom Njemačka (4 %), Španjolska, Francuska (oko 3 %). (Compendium of Tourism Statistics, 2012 Edition, UNWTO).

Osnovne vrste grupacija hotela s aspekta brendiranja su nezavisni hoteli i hotelski lanci. Najpoznatiji hotelski lanci su InterContinental Hotels Group, Cendant Corp., Marriott International, Accor, Choice Hotels International, Hilton Hotels Corp., Best Western International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Carlson Hospitality Worldwide, Hilton Group plc, Hyatt Hotels, Sol Melia SA, TUI AG/TUI Hotels&Resorts i dr.

Tipologija hotelske ponude (lanac hotela/nezavisni) pojavljuju se u najrazličitijim formama npr. poslovni hoteli, Resort, Budget, Casino, Hoteli zračnih luka, Suite, Spa i dr.

Timesharing ponude su nova snaga u turizmu i to je prema UNWTO-u jedan od najbržih sektora industrije putovanja i turizma s godišnjim rastom od 15 % (rast hotelijerstva od 2 %, turizma ukupno od 4 %) (ARDA 2013). Ove su ponude poznate kao „vlasništvo odmora“ ili „unutarnje vlasništvo“. Resort *timesharing* i dalje ostaje najpopularnija aktivnost ovog tipa.

Tablica 5. Destinacijska zastupljenost *timesharing* ugovaranja

Destinacije	<i>Timesharing</i> ugovori (%)
Sjeverna Amerika	31
Europa	25
Latinska Amerika	16
Azija	14
Afrika	6
Karibi	5
Pacifik	3

Izvor: Ragatz Associates, *Resort Timesharing Worldwide and in the United States*, Summary Report 2003, <http://www.arda.org/arda/home.aspx>

Dominacija *timesharing* ponude je na području Sjeverne Amerike i Europe (predvodnicima međunarodnog turizma), dok je u manjem omjeru zastupljen na području Afrike, Kariba i Pacifika (tab. 5).

Brojni su se hotelijeri prilagodili suvremenim trendovima poslovanja, te razvili čitav spektar usluga (potpuna usluga, limitirana usluga, konvencionalni hotelijeri, resort hotelijeri).

U sagledavanju realiziranih noćenja u strukturi ukupnih smještajnih kapaciteta hrvatskog turizma, evidentira se 15 % noćenja u strukturama hotela i aparthotela, 3 % u turističkim naseljima, 25 % u kampovima, 48 % u kućanstvima (sobama, apartmanima i kućama za odmor), te 11 % u ostalim objektima za smještaj (Ministarstvo turizma 2013).

Slijedi prikaz fizičkih pokazatelja turističkog prometa u Republici Hrvatskoj koji prate petogodišnji trend promjene. Isti ukazuje na

kontinuirani porast broja turističkih noćenja (tabl. 6). Uzlazni trend turističke potražnje i potrebu prilagodbe ponude strukturi posjeta je potrebno dugoročno pratiti, a određena je tipologijom destinacijske ponude. Prema podacima Ministarstva Turizma RH (2014) preko 90 % je inozemnih posjeta.

Tablica 6. Turistička noćenja u Republici Hrvatskoj 2009. – 2013. god. (u mil.)

Godine i indeks promjene	Noćenja (u mil.)
2009.	54.9
2010.	56.4
2010./09.	102.73
2011.	60.3
2011./10.	106.91
2012.	62.7
2012./11.	103.9
2013.	64.8
2013./12.	103.35

Izvor: Obrada prema: Ministarstvo Turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr (12. 3. 2014).

Ugostiteljski objekti grupiraju se u određene skupine prema vrstama ugostiteljskih usluga koje prevladavaju u njihovoj ponudi, a u nekim slučajevima i prema načinu na koji se one pružaju (Cerović, Pavia, Galičić 2013: 80).

Svrha razvrstavanja ugostiteljskih objekata očitava se u mogućnosti da potencijalni korisnik ugostiteljske usluge lakše prepozna vrstu usluge, kao i način na koji ugostiteljski objekt pruža uslugu. Kategorizacija se vrši prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim

standardima ugostiteljskih objekata. Smještajni objekti u Hrvatskoj razvrstavaju se u skupinu hoteli i skupinu kampovi i druge vrste objekata za smještaj.

Najnovija znanstvena istraživanja pojmova ugostiteljsko turističke gradnje su bitan čimbenik poslovnih aktivnosti.

Poropat (2014) raspravlja kako vrsta ugostiteljskih ili turističkih objekata za ugostiteljsku djelatnost ima znatno više pojmova i pojmovnika, te neusklađena obilježja vrsta, smještajne jedinice i modula. Smještajni objekti raspolažu s više vrsta smještajnih jedinica različite strukture i karakteristika.

Tako turistička praksa prepoznaje: soba, family soba, spavaonica, hotelski apartman-suite, studio apartman, apartman, bungalov, kamp parcela, kamp mjesto.

Radi boljeg pregleda i obrade brojčanih iskaza ugostiteljskih objekata Republike Hrvatske, daje se skraćeni i doradjeni izvod jednog dijela spomenutog istraživanja (Prilog, tab. 1a).

Izvod značajnih odredbi *Pravilnika* iz propisa ugostiteljske djelatnosti:

Obilježje skupina hoteli ima šest pojmova (hotel (baština), hotel, aparthotel, turistički apartmani, turističko naselje i pansion) za cjelinu građevine od čega jedan pojam turističko naselje ima više građevina, te četiri pojma za njihove dijelove ili obilježja smještajnih jedinica (soba, suite, studio apartman i apartman).

Druge vrste ugostiteljskih objekata su pojmovno istog značenja za cjelinu građevine (kuća za odmor, prenoćište, odmaralište, hostel,

objekt za robinzonski smještaj i dr.) i njene dijelove (apartman i studio apartman). Kuća za odmor, prenoćište i objekt za robinzonski smještaj imaju slične pojmove u obilježju veličine građevine, a razlikuju se sadržajno i lokacijski. Objekt robinzonskog smještaja je kuća na osami. Prenocište je kuća u sadržaju soba za noćenje gostiju, a kuća za odmor je obilježje apartmana. Spomenute kuće pojmovno odgovaraju sinonimu turističke kuće.

Iz ugostiteljsko-turističkih objekata treba isključiti pojmove domova (planinarski, lovački, učenički ili studentski dom), jer se razlikuju u načinu korištenja i financiranja. Planinarski i lovački domovi u pravilu se koriste za boravak, noćenje i aktivnosti ekspedicija, udruženja, klubova i sl., a učenički ili studentski domovi za boravak i noćenje učenika ili studenata u godišnjem trajanju razredne ili semestralne nastave. Korisnici spomenutih domova, obavljaju i određene aktivnosti od planinarenja (penjanja, skijanja, sanjkanja, takmičenja, branje šumskih plodova i dr.), lova na divljač (meso, trofej i sl.) do učenja u školi (stjecanje znanja, diploma i dr.). Manji dio vremena za vrijeme praznika, spomenute domove mogu koristiti turisti, ali to ne znači da ih treba klasificirati u ugostiteljsko turističku gradnju. Financiranje domova je specifično, u pravilu je putem članarina, donacija i vlastitih sredstava, a imaju i socijalni značaj.

Kamp je jedinstvena parcela od više vrsta ugostiteljskih objekata, a namijenjena je kampiranju gostiju. U kampu se gostima pružaju usluge za kampiranje na otvorenom i zatvorenom prostoru. Otvoreni prostor

je uređeni prostor za kampiranje, zelenilo, kolni pristup i skupni parking vozila. Gostinske jedinice kampa na otvorenom prostoru su kamp mjesto, kamp parcela, kampiralište, i kamp odmorište na koje se nadovezuje pokretna oprema u posjedu gostiju: šatori, kamp prikolice (kamp kućica, karavan), pokretne kućice (*mobilhome*), autodom (kamper) i sl. Gostinske jedinice u zatvorenom prostoru su manje kućice, bungalovi i drugi sadržaji sukladni vrsti kampova. Korisnike otvorenog i zatvorenog prostora kampa u njegovom dijelu ili cjelini, povezuje sanitarni čvor za ženske i muške osobe. Sanitarni čvor je ugostiteljsko turistički objekt u kampu i kao takav jedinstveno okuplja korisnike iz gravitirajućih sadržaja gostinskih jedinica radi održavanja higijene, nužde, umivanja, te pranja odjevnih predmeta i dr. Sanitarni čvor za ženske osobe sadrži grupu individualnih umivaonika, tuševa, wc-a, korita za pranje i prateću opremu (ogledala, rasvjetu, utičnice za struju, kante za otpad) i dr., a za muške su slični sadržaji, kao za ženske osobe sa dodatkom pisoara. U ostalom zatvorenom ili otvorenom prostoru koriste se i druge ugostiteljske usluge u funkciji turističke potrošnje (prehrane, pića, zabave, sanitarija, trgovine, informacije, športa, rekreacija i sl.), te zasebna recepcija. Kako pojmovno odrediti građevinu i parcelu u kampu? Jedan od mogućih pojmova je jedinstvo sanitarnog čvora i gostinskih jedinica na razini jedne parcele. Tako se može razlikovati: jedinstvo u obilježju gostinskih jedinica i pripadajućeg sanitarnog čvora. Kamp naselje se izostavlja kao pojam ugostiteljsko turističkog objekta, jer sadrži više pripadajućih vrsta. Kampiralište i kamp odmorište ostaju kao pojmovi iz obilježja kampova.

Međutim, za vrstu objekata u domaćinstvu: soba, apartman i studio apartman su pojmovi za dijelove građevine i cjelinu građevine, kao moduli ili neto površina za gosta. Poistovjećuju se dijelovi i cjelina građevine, što je nelogično, jer cjelinu građevine mogu imati samo pojmovi kuća za odmor i kamp u domaćinstvu. Spomenuti pojmovi su dvosmisleni za jedan te isti identitet.

Slično objektima u domaćinstvu su objekti u seljačkom domaćinstvu i to dijelovi građevine: soba i apartman i cjelina građevine: kamp. "Izletište je objekt u kojem se gostima pripremaju i uslužuju topla i hladna jela te pića i napici za najviše 50 gostiju istodobno". Nema noćenja, a pripada ugostiteljskim objektima prehrambenih jedinica pa se isključuje iz popisa pojmova. Kamp ima obilježja jednog sanitarnog čvora koji može biti u sadržaju građevine seljačkog domaćinstva i okućnice (Poropat 2014.).

Broj hotela i aparthotela, kao i kampova, te hostela kao dominantnih smještajnih struktura je 2013. godine u porastu za razliku od struktura radničkih odmarališta koje bilježe pad (tabl. 8).

Udio navedenih struktura u ukupnom broju kapaciteta je visok što ukazuje na trend razvoja smještajne ponude sukladno zahtjevima potražnje. Isto implicira i investicije u hotelijerstvu, te razvoj portfelja nekretnina. Uz navedeni prikaz, ističe se važnost i privatnog smještaja u domaćinstvima koji broji oko 420.000 kreveta (tabl. 7).

Tablica 7. Razvrstavanje smještajnih kapaciteta hrvatskog turizma

Struktura Razdoblja	Objekti	Kreveti	Objekti	Kreveti
	2012.	2012.	2013.	2013.
Hoteli i aparthoteli	650	129.151	663	132.755
Turistička naselja	45	29.144	46	29.842
Kampovi	244	226.785	250	239.424
Lječilišta	10	2.501	10	2.493
Radnička odmarališta	83	5.400	53	4.113
Hosteli	81	7.209	121	8.907
Ostalo	1.191	73.999	3.086	87.523
Nekategorizirani objekti	22	4.835	18	3.725
Ukupno	2.326	880.170	4.247	925.773

Tablica 8. Struktura smještajnih kapaciteta hrvatskog turizma (% i indeks promjene)

Struktura Razdoblja	Objekti	Kreveti	Objekti	Kreveti	Objekti	Kreveti
	2012.	2012.	2013.	2013.	Indeks 2013./2012.	Indeks 2013./2012.
Hoteli i aparthoteli	27,94	14,67	15,61	14,34	102,0	102,8
Turistička naselja	1,93	3,31	1,08	3,22	102,2	102,4
Kampovi	10,49	25,77	5,89	25,86	102,5	105,6
Lječilišta	0,43	0,29	0,24	0,27	100,0	99,3
Radnička odmarališta	3,57	0,61	1,25	0,44	63,9	76,2
Hosteli	3,48	0,82	2,85	0,96	149,4	123,6
Ostalo	51,20	8,41	72,66	9,45	259,1	118,3
Nekat. objekti	0,95	0,55	0,42	0,40	81,8	77,0
Ukupno	100,00	100,00	100,00	100,00	182,6	105,2

Izvor: Obrada prema Turizam u brojkama, 2013, Ministarstvo Turizma Republike Hrvatske, http://www.mint.hr/UserDocsImages/140624_HTZ-TURIZAM,2013_HR.pdf, (25. 9. 2014.)

Analizirani kapaciteti, slijedeći trend suvremenog turizma, redizajniraju se u pansione, te u difuzne i integralne hotele u ruralnim i urbanim područjima.

Tematika sistematizacije pojmova građevina ugostiteljsko turističke gradnje iz propisa Republike Hrvatske aktualno je pitanje.

Tablica 9. Razvoj hotelske ponude Hrvatske sukladno kategoriji objekta 2012./2013. godina

	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe	Hoteli	Sobe
Kate- gorija	2012.	2012.	2013.	2013.	2012. %	2012. %	2013. %	2013. %	.INDEX 2013. /2012.	INDEX 2013./ 2012.
Hoteli	637	108,196	605	107,634	100	100	100	100	95.0	99.5
*****	28	9,321	29	9,321	4	9	5	9	103.6	100.0
****	189	37,245	192	37,929	30	34	32	35	101.6	101.8
***	326	45,775	301	45,775	51	42	50	43	92.3	100.0
**	94	15,855	83	14,609	15	15	14	14	88.3	92.1

Izvor: Obrada prema www.mint.hr (12. 3. 2014)

Sukladno podacima Ministarstva turizma, Hrvatska je 2013. godine imala ukupno 605 hotela što je za 32 hotela manje od prethodne 2012. godine (tabl. 9). Isto ukazuje na prekategorizaciju objekata obzirom da se pad očituje u kategoriji 3 zvjezdice koja je izgubila 25 objekata, te dvije zvjezdice koja bilježi promjenu od 11 objekata. Promjena se tumači redizajniranjem ponude te ponovnom kategorizacijom u višu kategoriju odnosno gubitkom kategorizacije hotela te prelaskom u kategoriju *gastousea* ili pansiona. Razmatrajući podatke, evidentno je da je najveći broj hotela kategorizirano sa 3 zvjezdice, čak 301 objekt

koji u strukturi nose udio od visokih 42 % što ukazuje i na problematičnu srednju ocjenu kvalitete hrvatskog turizma (Pavia, Floričić 2012).

Prema već spomenutom, službena kategorizacija indikator je stanja opremljenosti i razvojnog ciklusa hotela kao nekretnine, te implicira na njenu trenutačnu tržišnu vrijednost, te na snagu poslovne konkurentnosti u okruženju. Hrvatski hoteli imaju prosječnu popunjenost od 41,7 % dok primjerice Španjolska ima 70 %, Malta i Cipar 90 % (Horwath HTL, Zagreb, ožujak: 2015).

U novije vrijeme prepoznaju se potpuno nove forme hotelske ponude. Primjerice, dislocirani hotel (difuzni i integrirani hotel) je jedinstvena smještajna jedinica koja se bavi turističkom potražnjom zainteresiranom za boravak u vrijednom urbanom kontekstu u kontaktu sa stanovnicima.

Zbog šarolike raspršenosti smještajnih jedinica u svijetu povezanost *smart growtha* (pametnog rasta) s turizmom očituje se u odgovornom i održivom gospodarenju prirodnim resursima, planiranju razvoja infrastrukture i suprastrukture destinacije, te djelovanju javnog i privatnog partnerstva radi održivog razvitka. Poslovanje zasnovano na *smart growth* principima opravdavaju čimbenici mikro okoline hotelskog poduzeća koju čine:

- konkurencija
- turisti-gosti
- dobavljači

- dioničari
- zaposlenici
- kreditori
- vladine organizacije
- društvene organizacije
- strukovna udruženja.

Turistička destinacija poboljšava svoju operativnu djelotvornost, strateško pozicioniranje i kvalitetu onda kada pruža optimalne uvjete poslovanja poduzećima, potražnji, proizvodnim faktorima i javnom sektoru za obavljanje konkurentskih aktivnosti (Cetinski 2003: 67).

Cjelokupna industrija je visoko regulirana (međunarodna, nacionalna, lokalna razina) zbog čimbenika *makro okoline* hotelskog poduzeća koju čine brojni utjecaji (pogl. 1.1.).

Dakle, osim regulacija poput zaštite potrošača, utjecaja na lokalno stanovništvo i gospodarstvo, potrebno je voditi računa i o ekološkim i sociokulturnim utjecajima na destinacije.

Također, tehnološke promjene utjecat će na elemente marketing miksa npr. kroz nove proizvode, nove strategije, plasman, promociju, procese i položaj hotelijera u okruženju, te je stoga fokus rasprave upravo na istima. Tehnologije utječu na sve segmente marketinga: promocija (individualizirana), distribucija (novi kanali), cijena (usporediva, fleksibilna, jasno vidljiva). U turističkom razvoju nije se dovoljno u komunikaciji s tržištem bazirati na tradicionalnom promocijskom

miksu kao što istim nije moguće brzo pratiti novoformirane usluge koje se mijenjaju i integriraju s drugim uslugama i davateljima na kratkoročnoj bazi.

Suvremene hotelske kompanije implementiraju suvremene tehnologije u svoje poslovanje i nastupaju na tržištu putem inovativnih promotivnih i distribucijskih kanala. Implementacijom interneta kao sustava nove tehnologije, hotelske kompanije uključuju se u *smart growth* turističke destinacije te postižu bolje rezultate pri plasmanu iste na međunarodnom turističkom tržištu.

3.2. Internetska tehnologija u funkciji razvoja suvremenog hotelijerstva

Turističko gospodarstvo karakterizira visoka razina kompetitivnosti kako između subjekata unutar same turističke destinacije tako i između više destinacija pojedine regije. U borbi za tržišne udjele, hotelske kompanije istražuju i koriste sve dostupne alate promocijskog i distribucijskog miksa pa tako brže uvode internet u svoje poslovanje brže od bilo koje druge industrije. Isto mijenja sliku tradicionalnog poslovanja i komunikacije s tržištem, a internet postaje okosnica marketinga u turizmu budućnosti.

Turistička odredišta poboljšavaju operativnu učinkovitost, strateško pozicioniranje i kvalitetu u trenutku kada tvrtkama pružaju potražnju,

faktore proizvodnje i javni sektor za provođenje natjecateljskih aktivnosti u optimalnim uvjetima (Cetinski 2003). Hotelska poduzeća ovdje se nameću kao organizacije koje mobiliziraju resurse (otvoreni protok informacija, discipliniranost u odlučivanju, poravnanje i osnaživanje), razumijevanje okoliša (sustavno razmišljanje, uključivanje nesigurnosti, strateške perspektive), služe svrsi (kontinuirano učenje, stvaranje dodane vrijednosti, stvaranje alternativa). Tih devet čimbenika "pametnih organizacija" čine temelj za donošenje kvalitetnih strateških odluka (Matheson, Matheson 2001).

Turizam je industrija s velikom tradicijom primjene suvremenih tehnologija u poslovnim procesima. Da bi ostala konkurentna u agresivnom globalnom okruženju, turističke industrije i usluge suočavaju se s potrebom suradnje i podijele svojih znanja i resursa, kao i njihovih troškova i rizika (Afsarmanesh 2000).

Cox i Koezler (2005) istražuju primjenu internet marketinga za hotele, restorane i turizam, Paulo (2000) i Samardžić (2010), Dulčić i Petrić (2008) razmatraju važnost web marketinga za razvoj turističke destinacije. Panian (2000) analizira odrednice elektroničkog poslovanja dok Marić (2006) proučava upravljanje poslovnim procesima unutar kojih i nove tehnologije i inovacije. Dokumentacije „Kontakt i prodajnog centra Istre“ kao i dokument “Master Plan razvoja turizma Istre 2004.-2012.” predstavljaju kako su internet i elektroničke tehnologije inkorporirane u promocijski i marketinški miks razvoja ukupne ponude destinacije.

Informacijska tehnologija, nastala razvojem i sjedinjavanjem kompjuterske i telekomunikacijske tehnologije, ima ulogu osigurati korisnicima turističkih potreba mnogobrojne korisne informacije o brojnim elementima turističke ponude (Samardžić 2010: 7). Razvoj, a posebno globalizacija poslovanja u turizmu donijela je potrebu za elektronskim povezivanjem kako samih nosioca ponude, tako i ponude s jedne i potražnje s druge strane.

Hotelske kompanije kao davatelji usluga implementacijom novih tehnologija u poslovanje ostvaruju prednosti kojima osiguravaju novu konkurentnost. Nove tehnologije povećavaju efikasnost poslovanja, smanjuju troškove, potrebnu radnu snagu i skraćuju potrebno vrijeme (modernizacija administracije, donošenje poslovnih odluka, financijsko upravljanje poslovanjem). Koriste se u prikupljanju podataka i njihovoj transformaciji u informacije za proces poslovnog odlučivanja. Menadžment informacijski sustav (MIS)¹ (bilj. str. 114) osigurava putem sustava internih izvješća, sustava istraživanja tržišta, te analitičkog sustava marketinga podatke vezane za marketing miks hotelskog proizvoda, te za promocijski miks u kojem se značajni udio odnosi na inovativne nove tehnologije (Marić 2006: 146).

Razvoj suvremenih tehnologija donio je značajne promjena u međunarodnom turizmu (korištenje interneta i web 2.0 tehnologije za promociju turističke destinacije; prilagodba promotivnih materijala za pregledavanje putem mobilnim uređaja, korištenje QR kodova, primjena satelitske navigacije u destinacijskom marketingu i dr.).

Integracijom interneta u elektroničko poslovanje dostiže se njegova najviša razina korištenja (Panian 2000: 3). Isto se danas masovno koristi na turističkom tržištu u promociji, distribuciji i brendiranju turističkih destinacija i proizvoda. Programom komunikacijskoga sustava hotelskoga objekta s tržištem obuhvaća se: ciljno turističko tržište, ciljeve komuniciranja, sadržaj komuniciranja, putove komuniciranja koji mogu biti osobni i posredni. Slijede sredstva komunikacije koja uključuju elemente promocije i promocijskog miksa, predviđeni učinci komuniciranja te definiranje nositelja komuniciranja (Berc Radišić 1999: 67).

U razmatranju vrsta mrežnih stranica koje se pojavljuju u turističkoj industriji, prepoznaju se stranice matičnih, korporacijskih identiteta, internetske stranice lanaca koncesija i članstva, internetske stranice pojedinačnih lokacija i objekata te portali koji nude širok spektar izbora i usluga poput elektroničke pošte na internetskoj stranici, foruma, pretraživača i *online* trgovine. S druge strane se formiraju specijalizirani portali (okomiti portal) koji su usredotočeni na sferu turizma (Cox, Koezler 2005: 10).

Marketing putem interneta uključuje dvije osnovne vrste komunikacije: relacija tvrtka – tvrtki (eng. *business to business* – B2B) i tvrtka – potrošači (*business to customers* – B2C). U hotelsko-ugostiteljskoj djelatnosti većina B2B komunikacija odnosi se na prodaju tvrtki koje opslužuju industriju, turoperatorstvo, destinacijski menadžment i komunikaciju svih dionika.

U turizmu, korištenje interneta kao komunikacijskog kanala omogućava racionalizacije u troškovima marketinga, a ujedno i povećanje broja klijenata. Ostvaruje se direktna komunikacija tržišta s krajnjim pružateljima turističkih usluga, koji su u mogućnosti uskladiti ponudu s zahtjevima potražnje, odnosno i sami turisti modificiraju svoje zahtjeve prema danoj ponudi. Internet, odnosno web omogućava korisnicima traženje informacija, planiranje i ugovaranje odmora i stalno je dostupan. Ponuda je predstavljena s visokom razinom transparentnosti uz mogućnost virtualnog pregleda prije donošenja odluke o kupnji. *Online* tehnologija omogućuje samu kupovinu, sigurne novčane transakcije plaćanja turističkih usluga te po realizaciji putovanja ostavljanje utisaka o destinaciji/doživljenom iskustvu. Tom povratnom komunikacijom internetske stranice utječu na povećanje vjernosti i lojalnosti klijenata. Navedene prednosti čine internet atraktivnim marketinškim kanalom turističkih proizvoda i kontinuirano intenziviraju njegovo korištenje² (bilj. str. 115).

Transakcije i kupovinu putem web-a karakteriziraju brzina, pogodnost, povoljne cijene te sigurnost³ (bilj. str. 115). Direktna prodaja putem svojih matičnih stranica predstavlja za hotelijera najpoželjniji oblik plasmana obzirom da se na taj način postižu najviše cijene koje utječu na poslovni rezultat. Osim drugih oblika direktne *offline* prodaje, jedino ovaj oblik *online* prodaje ne uključuje plaćanje provizije i rabata posrednicima. Naime, web-portali postaju nova generacija posrednika te za svoje usluge naplaćuju posredničku proviziju po realiziranoj rezervaciji.

Kako bi web-stranica bila uspješno formirana *webmasteri* hotelskih kompanija ili firme koje odrađuju taj posao (ukoliko hotelska kuća nema formiran web-odjel) trebaju voditi računa o problematici optimizacije stranice. Isto se odnosi na dostupnost stranice postavljene na mrežu, odnosno na rang prikazivanja prema ključnoj riječi na pretraživaču. Same stranice trebaju biti usmjerene k primarnom cilju, a to je realizacija rezervacije, te trebaju slati jasnu poruku i upute posjetiteljima. Sadržaj i dizajn hotelskog i ugostiteljskog web-stranice mora prenijeti jedinstvenu tržišno-pozicijsku poruku. Čim se stranica pojavi na ekranu, posjetitelj, kako bi se zadržao na istoj, mora znati da stranica sadržava informacije, proizvode ili funkcije koje on traži. Izgled, vizualni elementi, grafika i stil te osebnost, dosljednosti i jasnost karakteristike su na koje se pri oblikovanju treba obratiti pozornost. Dobra web-stranica se lako čita, jasno je gdje korisnik treba kliknuti, nije pretrpana informacijama, grafikom, animacijama, vezama i ostalim elementima, te ne odvlači pozornost od pogleda na stranice za rezervaciju turističke usluge.

Promidžba samih stranica treba biti adekvatno financirana što je vezano za predstavljanje tvrtke i web-stranica u medijima te uz optimizaciju iste. Uspješno formiranje web-stranice predviđa davanje posjetiteljima dovoljno mogućnosti za uspostavljanje aktivne komunikacije između turista – klijenata i tvrtke koju predstavljaju (Cox, Koezler 2005: 129). Jedan od važnih principa web-marketinga je *pull and push* strategija (Paulo 2000: 1098). *Pull*, odnosno 'privuci' označava privlačenje klijenata na web-stranicu. *Push* – odnosno 'guraj' u strategiji

predstavlja moment kada se s privučenim klijentima kontinuirano komunicira pomoću sadržaja web-stranica i ponude hotelskog poduzeća.

Mjerenja uspješnosti i dobre organiziranosti mrežne stranice su uglavnom vezani uz broj posjetitelja po satu ili danu, broj upita ili rezervacija, broj onih koji zatraže da im se šalje newsletter ili informacije ili ipak broju onih koji su upite poslali elektroničkom poštom. Web-stranice s više posjetitelja, društvene mreže s više "likeova", portali s više rezervacija uspješniji su te prodaju reklamni prostor na svojim stranicama drugim privrednim subjektima.

Internetske stranice omogućavaju kretanje s jedne web-stranice na drugu, a postavljanje linka za drugu stranicu mogu nuditi besplatno ili uz naplaćivanje naknade. Isto ovisi o razvijenosti i atraktivnosti web-stranice. Također, za dodatno poboljšanje marketinške nazočnosti na stranicama direktorija ili drugim web-stranicama moguće je koristiti i druge forme internetske promidžbe kao što su *banneri* ili *tile* oglasi. *Banneri* i *tile* oglasi atraktivnošću privlače pozornost, učinkoviti su s funkcijom prenosivosti s jedne internetske stranice na drugu (Cox, Koezler 2005: 129).

Društvene mreže potencijalnim turistima, zahvaljujući novom konceptu, omogućavaju formiranje virtualnih zajednica gdje se mogu razmjenjivati informacije, omiljene adrese stranica, fotografije ili video zapisi. Novi softverski alati kao što su blogovi, sakupljači vijesti, forumi, meta pretraživači približavaju interesne sfere te omogućavaju brzo

približavanje ponude potražnji i obrnuto. Društvene mreže specijalizirano namijenjene turistima ocjenjuju hotelsku i ukupnu turističku ponudu pojedinih destinacija te ujedno utječu na razinu njene atraktivnosti na internetu te na percepciju potencijalnih turista. Shodno usmjerenosti društvenih mreža i portala na potrošače, one postaju *consumer generated media* te daju moć potrošačima u odnosu na ponudu. Pružatelje usluga suvremene tehnologije stavljaju u poziciju pružanja obećanog i promoviranja usluge jer će u protivnom biti na udaru loših kritika, recenzija svake vrste, niskih ocjena i bez daljnjih preporuka korisnicima⁴ (bilj. str. 115). Novi turist uz obećanu uslugu i vrijednost za novac traži integralnu kvalitetu, odnosno tehnički standardiziranu i raznovrsnu ponudu, obogaćenu humanom komponentom i elementima izvornosti uz dostupnost suvremenih tehnologija implementiranih u njegov svakodnevni život (Dulčić, Petrić 2008: 58).

Među najučestalijim alatima suvremene *online* komunikacije ističu se *newsletteri*. Oni su povezani s CRM-om i *mailing* listama, sastavljenih od bivših i potencijalnih gostiju i predstavljaju elektronski bilten, publikaciju koju je poslala e-pošta. *Newsletter* koji hotelske tvrtke šalju je promotivni, prodajnog i informativnog karaktera. Obično, hotelska poduzeća povremeno šalju *newslettere* svojim kontaktima te prate i mjere povratne informacije. Interesi klijenata su analizirani te su po toj osnovi, poslovne odluke donesene i marketinške aktivnosti provedene.

Ubrzanim razvojem tehnologija vezanih za telekomunikacije razvijaju se i aplikacije za mobilnu telefoniju kojima se omogućava potrošačima-turistima brzi i slobodan pristup web-stranicama hotelske i destinacijske ponude. Razvijaju se QR kodovi za plasiranje video promotivnih materijala tehnologija preuzimanja putem pametnih telefona. Hotelske kuće su prepoznale važnost primjene svih inovativnih alata i uvrstile ih u svoj promocijski miks obzirom da se na taj način približavaju tržišnom segmentu potrošača mlađe životne dobi, koja trenutno ili u bliskoj budućnosti, postaje ciljano tržište.

Navike gostiju kod rezervacije smještaja danas su bitno drugačije i odraz su tehnoloških promjena. Dok je početkom milenija u hotelijerstvu pokretanje vlastite hotelske mrežne stranice bio svojevrsan novitet, ubrzo se nametnuo kao neizostavan kanal prodaje. Hotelske web-stranice, osim prezentiranja sadržaja postaju mjesto susreta i inspiracije s mnoštvom putopisnih tekstova koji obiluju inspirirajućim fotografijama, virtualnim šetnjama, ali i *online* bukingom.

3.3. Destinacijski menadžment sustav i suvremene tehnologije

Obzirom da turisti zahtijevaju različite informacije o kapacitetima, sredstvima, atraktivnostima destinacije i aktivnostima prije polaska na put, destinacije koje imaju pravovremene, adekvatne i točne informacije postižu bolju konkurentsku poziciju na tržištu.

Internet tehnologije poboljšavaju funkcije i performanse destinacijskog menadžmenta koji implementira nove alate za marketing i promociju same destinacije u koordinaciji s marketinškim strategijama hotelskih kompanija kao pružateljima smještajnih usluga. Osim informativne funkcije za destinacijsku ponudu koja uključuje atrakcije, izlete, *shopping* i druge usluge, destinacijski menadžment sustav (DMS) na internetu omogućava formiranje paketa od individualnih usluga različitih pružatelja te samu kupovinu takvog personaliziranog paketa. DMS raspolaže s bazom podataka proizvoda i usluga te s bazom podataka klijenata kao i mehanizmima za njihovo povezivanje. Drugi oblik plasmana integrirane ponude je kupovina formiranog paketa usluga koji se putem turoperatorstva plasira na tržište. Klasično turoperatorstvo bilježi silazni trend suprotno uzlaznim pozicijama web-marketinga kao i web-posrednika koji pakiraju destinacijske usluge te iste plasiraju na tržištu.

Unaprjeđeni DMS se danas naziva DICIRMS (*Destination Integrated Computerized Information Reservation Management Systems*) koji digitalizira čitavu turističku industriju i integrira sve aspekte lanca vrijednosti (Samardžić 2010: 38). Sustav osigurava info-strukturu za komunikacije i poslovne procese između svih partnera u lancu vrijednosti te omogućava rezervacije i kupovinu *online*. On funkcionira u globalnoj mreži te je pristupačan i putem interneta i putem mobilnih uređaja. Kompletna turistička ponuda destinacije na raspolaganju je klijentima kao i podrška upravljanju destinacijama. DICIRMS sustav

osim integracije podrazumijeva koordinaciju svih lokalnih ponuđača i partnera u cilju povezivanja lokalne ekonomije.

3.4. Ostale poslovne inovacije/prilagodbe

U nastavku se opisuju ostale inovacije suvremenog hotelijerstva, osim onih koji se vezuju uz primjenu ICT-a u turizmu i mobilne telefonije u funkciji turizma (opisano kroz poglavlja 3.2. i 4. ove knjige).

3.4.1. Proaktivno djelovanje hotelskog menadžmenta

Hotelski menadžment mora djelovati na proaktivan način. Uspješan razvoj turizma zahtjeva izgradnju razvojnog plana ili strategije koja je fleksibilna i temeljita. Pitanje održivosti postaje presudno. Neuspjeh plana će vjerojatno biti pripisan neuspjesima ili dizajna ili faze provedbe. Stalno praćenje i oživljavanje je od vitalne važnosti. Važno je da vlasti imaju kontingencijske planove radi neočekivanih događaja koji se mogu pojaviti kao prijetnja strategijama razvoja.

Svakako je ovdje od koristi navesti međunarodno poznate „Moments of Truth“ (Trenutke istine) kojima se proslavio SAS (Scandinavian Airline System) radeći na europskom tržištu. Polazilo se od pretpostavke da svaka turistička tvrtka ima tisuće momenata istine svaki dan i da odanost koja se stvara usluživanjem čini kvalitetu prepoznatljivu od

strane klijenta. *Trenuci istine* vezani za poslovanje u restoranima su prema tome sljedeći (Albrecht, 1992):

- Gost zove restoran radi rezervacije stola.
- Gost pokušava naći restoran.
- Gost parkira.
- Gostu se izražava dobrodošlica.
- Gost se informira da stol nije spreman.
- Gost čeka ili odlazi na koktel u predvorje.
- Gost pokušava privući pozornost barmena za koktel stoga što stol nije spreman.
- Gost se poziva na razglas ili na drugi način.
- Gost sjeda za stol.
- Narudžba se uzima.
- Donosi se piće ili hrana.
- Odnosi se piće ili hrana.
- Donosi se račun.
- Gost plaća obrok.
- Gost napušta restoran.

Ovime smo približili ovaj pojam temeljem primjera za restoratiere. Možda stoga što im se poklanja manje pažnje. Naravno, trenuci istine trebali bi biti rezultat napora za poboljšanjem svih radnih procesa u međunarodnom turizmu. Temeljem opisanog prepoznalo se prožimanje mikro i makro utjecaja u turizmu.

3.4.2. Tematizirani hotelski objekti

Hotelijeri sjedinjuju svojim specijaliziranim ponudama pojedince sličnih želja i načina razmišljanja. Potencijal hotelskog tima je taj koji će moći ostvariti očekivana zadovoljstva i time povećati tržišni potencijal hotelijera, a time i destinacije. To je moguće ostvariti jedino usmjeravanjem aktivnosti na dosljednost i jedinstvenost ponude koja će rezultirati jedinstvenim iskustvom za svakoga gosta. Osam *how-to* za bolje postupanje u postupku pružanja usluga klijentu u hotelijerstvu su: (TIAA)

- 1) Izgraditi jake temelje (poznavati nedostatke i prednosti vlastitog poslovanja).
- 2) Osigurati da se klijent osjeća posebno (tretirati ih kao individue).
- 3) Imati hrabrosti postaviti ciljeve (kontinuirani uspjeh podrazumijeva neprestano unapređenje).
- 4) Pojednostaviti, pojednostaviti, pojednostaviti (pružati uslugu bez dodatnih komplikacija).
- 5) Koristiti tehnologiju u vlastitu korist (tehnologija dodaje vrijednost samo ako pomaže u zadovoljenju potreba kupca).
- 6) Dobro mjeriti, brzo reagirati (s podacima koje tehnologija omogućava možemo se fokusirati na bolji rad u područjima na opće zadovoljstvo).
- 7) Osloboditi snagu kod ljudi (analiza najboljih performansi i vjerovanje, poštovanje i podrška zaposlenika).

8) Ostaviti dojam vođe koji brine (lider kreira okruženje u kojem ljudi rade jer žele, a ne što moraju).

Turističke niše su segmenti turističkog tržišta usmjereni ka specifičnim turističkim grupama potrošača, te upravo potrebe potrošača koje u pravilu obilježava težnja za neformalnošću, održivim razvojem i očuvanjem okoline određuju turističke niše. Razvijanje proizvoda i usluge turističke niše vezano je za sami karakter turizma koji pokreće turistička niša.

Hoteli koji se prvi (*early entrants*) okrenu određenoj tržišnoj niši postižu konkurentsku prednost u odnosu na sljedbenike (*late entrants*) koji svojim ulaskom na tržište intenziviraju povećanje potražnje i prodaje (DeKimpe, Hanssens 1995). Oni utječu na formiranje kritične mase i intenziviranje tržišta niša, turizma specijalnih interesa i specijaliziranih hotela (Robinson, Fornell, Sullivan 1992). Primjerice, međunarodni hotelski lanci svojom pojavom vrše brendiranje destinacija i povećavaju interes za istima, tj. povećavaju im posjećenost (TIAA).

Naime, turizam turističkih niša je aktivan turizam orijentiran na nove doživljaje i iskustva za razliku od standardnog destinacijskog odmorišnog turizma. Načelno, turističke niše i oblik turizma koji one zastupaju može se podijeliti u pet osnovnih skupina koje su temelj za razvoj specijaliziranog hotelijerstva (tabl. 10).

Tablica 10. Postavke turističke potražnje u razvoju specijaliziranog hotelijerstva

Pretpostavke turističke potražnje	
<p><i>Fizička aktivnost i sportska orijentacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avanturistički turizam - Turizam planinarenja - Turizam ronjenja - Ski turizam - Golf turizam - Turizam sportskih manifestacija i natjecanja 	<p><i>Okolišno orijentirani turizam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Turizam nacionalnih parkova i parkova prirode - Seoski turizam / agroturizam - Turizam parkova i arboretuma
<p><i>Turizam orijentiran na učenje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Turizam usmjeren specijaliziranim edukacijama - Kreativne radionice 	<p><i>Kulturni turizam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Turizam povodom kulturnih manifestacija - Razgledavanje kulturnih znamenitosti - Kulturne rute
Turizam orijentiran prema stilu života	
<ul style="list-style-type: none"> - "Turizam s naprtnjačom" - Gastronomski turizam - Turizam osoba s invaliditetom - Enološki turizam 	<ul style="list-style-type: none"> - Zdravstveni turizam - Turizam istospolnih parova

Izvor: Izrada i zaključci prema Raymore K. (2006.), *Destination Niche Marketing – a Sustainable Tourism Strategy*, Door County Chamber of Commerce and Visitor & Convention Bureau, USA.

Hrvatski turizam je temeljem *Strategije razvoja turizma do 2020. godine* usmjerio razvoj i kroz sinergijski učinak hotelijerstva i turizma. Isto podrazumijeva redizajn postojećih objekata i dizajniranje novih, tematskih hotelskih objekata. Hotelijerstvo se time potiče ka kreiranju

novih sadržaja koji odgovaraju pojavi novih oblika turizma tj. pojavi “novih turista“.

3.4.3. Ekohoteli u međunarodnoj turističkoj ponudi

Međunarodni hotelski lanci poslovanjem temeljem odgovornog turizma osiguravaju međunarodnu reputaciju. Udruženje američkih turoperatora iznosi podatak da 78 % svih Amerikanaca želi boraviti u hotelima „zelenog“ tipa dok trećina Europljana bira „ekološku“ turističku des

tinaciju za putovanje i odmor (USTOA 2011). Učinci ovakvog djelovanja su osim štednje, unapređenje komfora i zadovoljstva gosta, doprinos vizualnom identitetu, povećanje osviještenosti, smanjenje negativnih utjecaja na klimatske promjene.

Hotelijeri postižu tržišnu diferencijaciju primjenom različitih metoda odgovornog upravljanja hotelom (TIAA 2013):

- smanjena potrošnja energije i vode
- smanjena emisija ugljičnog dioksida
- briga o razlaganju čvrstog otpada (povećana reciklaža svih otpada)
- minimum korištenja deterdženta i ostalih kemijskih sredstava (zamjena ekološkim)
- smanjenje zagađenja životne sredine

- utjecaj na očuvanje lokalne bioraznolikosti.

Stupanj redukcije tih troškova utječe na konačan financijski rezultat, povećava profit i čini hotel cjenovno bitno konkurentnijim, omogućavajući usredotočenje na gosta i zauzetost kapaciteta. Inicijativa zelenih hotela i odgovornog turizma je edukacijski resurs dizajniran za potrebe turističke ponude i potražnje kao i lokalnih zajednica u promociji ekološke, socijalne i kulturne održivosti. Strateško zoniranje planirane gradnje u turističkoj destinaciji predstavlja razvojni pravac temeljen na održivosti te sagledavanju receptivnog kapaciteta (Poropat 2014).

Ekohoteli su sudionici turističkog tržišta koji su prepoznatljivi po uvođenju ekološkog standarda u poslovanje. Smatra se da u svijetu isto mogu provesti samo veliki hotelski lanci zbog visokih potrebitih ulaganja u ovakve inovacije. Međutim, u skladu s politikama zemalja koje u međunarodnom turizmu zaštitu okoliša tj. održivo upravljanje (ekološko, ekonomsko, sociokulturno) postavljaju visoko na ljestvici prioriteta u upravljanju destinacijama⁵ (bilj. str. 115). U daljnjem se tekstu navode primjeri djelovanja takve vrste:

- **Crowne Plaza Copenhagen Towers**

Hotel u Kopenhagenu, koji je jedan od „najzelenijih” hotela na svijetu, svojim gostima nude da kroz vožnju bicikla u hotelu generiraju energiju, a za uzvrat dobiju bon za besplatan obrok.

- **Ekohotel Waterfront – vodopad i hotel**

Nedaleko od grada Šangaja prostire se jedna od idiličnih zelenih oaza Kine, regija Songjiang, poznata kao idealno mjesto za uživanje u netaknutoj prirodi i pravi raj za ljubitelje ljepota ekologije.

- **Vertikalni vrtovi luksuznog hotela u Singapuru**

Luksuzni hotel Parkroyal u centru Singapura nije kao većina hotela s pet zvjezdica. On ima nevjerojatne vertikalne vrtove koje se prostiru po cijeloj dužini objekta na različitim nivoima. Svaki vrt ima različito zakrivljene krajeve što im daje jedinstven izgled. Prepune su tropskih biljaka, palmi, raznog žbunja i drugog zelenila.

- **Hotel na drvetu s nevidljivim staklenim sobama u Švedskoj**

Dizajniran da se stopi s okolinom kako se ne bi pokvario pogled, ova građevina je danas najprestižniji hotel na drvetu u Švedskoj, izgrađena većim dijelom od stakla i nazvana *Mirrorcube* ili "Staklena kocka". Inovativni i ekološki hotel „Staklena kocka“ nalazi se u šumi na planini.

- **Ekohotel La Balade Des Gnomes**

Belgijski arhitekt i entuzijast Dominik Noel stvorio jedan od najljepših, ali i najčudnijih hotela na svijetu. Živopisni hotel "La Balade Des Gnomes" u blizini Durbija u Belgiji nudi gostima iskustvo iz bajki. Odmaralište ima veoma neobične sobe – od svemirskog broda do Trolove jazbine.

3.5. Hoteli inspirirani kulturom: umjetnički/art hoteli

Umjetnički hoteli vezuju se uz dizajn hotela (npr. zamkovi, rimska arhitektura) kao i njegovo unutarnje uređenje (npr. instalacije u sobama, oslikane sobe, osvjetljenja izrađena od strane umjetnika, holovi sa umjetničkim zbirkama i dr.). Mogu ulaziti u skupinu luksuznih hotela zbog kolekcija koje posjeduju, no to nije uvijek slučaj. Važno je da klijent stječe kulturno iskustvo i temeljem ovakve ponude otkriva povijest destinacije.

Ono na čemu umjetnički hoteli temelje razvoj je činjenica da su njihovi klijenti kreativni putnici kojima su „prosječni“ hoteli izazvali zasićenje prilikom posjeta. Umjetnički (povijesni, dizajnerski) hoteli su često preslika muzeja, refleksija povijesti ili pak igra svjetski poznatih kreatora. Ovakvi hoteli na kreativan način potiču komunikaciju s gostom, koji temeljem kulturnog iskustva formiraju turistički doživljaj. Stoga se često nazivaju „neobičnim“ hotelima.

Pojedini hoteli koji su postali prepoznatljivi po svojoj kulturnoj specijalizaciji u međunarodnom poimanju su:

- **The Gramercy Park hotel** (New York, SAD) – uspinjanje u sobu pomoću instalacije i doručak s asocijacijom na ambijent privatnog muzeja.
- **Atelier sul Mare** (Sicilija, Italija) – umjetnički obojane sobe.

- **Marienbad Hotel** (Berlin, Njemačka) – sobe oslikane od strane umjetnika kojima se u zamjenu nudi besplatan boravak.
- **La Colombe d'or** (Saint Paul de Vence, Francuska) - kolekcija radova umjetnika koji su tu boravili: Picasso, Matisse.
- **Bastion heritage hotel** (Zadar, Hrvatska) – hotel smješten u povijesnoj kulturnoj jezgri, ambijentalna gradnja, ručno izrađen namještaj, mediteranska kuhinja, gastro-umjetnička relaksacija.
- **The Hotel Grand et des Palmes** (Palermo, Italija) – “rezidencija povijesti”, gdje je Wagner živio i skladao, prepun freski.
- **The Henry Jones Art Hotel** (Hobart, Australija) – prezentacija umjetnika Tasmanije.
- **Hotel des Arts** (San Francisco, California) – nalaze se grafiti lokalnih umjetnika.
- **Gladstone Hotel** (Toronto, Canada) – u ponudi sobe moderne industrijalizacije, sobe motorista, sobe ruta, mapa i ulica.
- **Hotel Fox** (Kopenhagen, Danska) – kombinacija komfora i bizarnosti.

- **Hotel Lone** (Rovinj, Hrvatska) – jedinstveni dizajnerski hotel s umjetničkim instalacijama i dizajnerskim interijerom.

Visoka specijalizacija je rizična zbog orijentacije pojedinoj tržišnoj niši. Rješenje je moguće kroz subspecijalizacije. Hotelijeri odgovaraju pomacima u smislu proizvoda i usluge, te komunikacije brendom. Današnja generacija putnika (novi, suvremeni globalni putnici) napravila je značajan pomak od tradicionalnih poslova i društva, te žele manje formalan odmor, ali često s prizvukom luksuza.

Nečiji šokantni eksperiment izazvat će navalu osjećaja. Ovaj koncept zasigurno mijenja boravak u hotelu od sobe kao „hotelske kutije“ do sobe kao mjesta „globalne inspiracije“ spajajući umjetnost i emocije.

Potrebno je uvažavati da je sve veći broj međunarodnih putnika ženskoga roda (naglasak na emocije je jači), da je pozornost koju putnik traži individualnog (personaliziranog) karaktera, te da su usluge koje mu hotelijer može pružiti doprinosi sukreaciji doživljaja.

Bilješke

¹MIS – Menadžment Information System je koncept informacijskog sustava namijenjenoj podršci odvijanju i upravljanju poslovnim procesima, odnosno koordinaciji informacija, tehnologije i ljudi. Sustav je temelj za donošenje strateških i taktičkih odluka.

²Od 2003. g. turizam je već bio vodeći sektor po obujmu *online* prodaje, u odnosu na sve druge sektore unutar EU Samardžić, J. (2010: 9).

³Opće je mnijenje da ljudi zaziru od internet kupovina zbog potencijalnih opasnosti prevara pri plaćanju odnosno davanju podataka kreditnih kartica. Stoga su se javili posrednici za plaćanje (PayPaly) koji garantiraju sigurnost transakcija te potiču razvoj internet kupovine.

⁴Trip Advisor, Holiday Check – web-stranice na kojima gosti pišu dojmove i rangiraju hotele i destinacije. Obzirom na obrasce ponašanja potrošača da će zadovoljni gosti rjeđe pisati nego nezadovoljni, ocjene s ovih stranica treba sagledati s rezervom.

⁵TIAA, 2013

4

IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U TURIZMU ISTRE

4.1. Destinacijske menadžment organizacije u Hrvatskom turizmu

Polazišta za djelovanje dionika turističkog sektora Republike Hrvatske su odgovarajući propisi zakona i pravilnika i dr., kao i dokumenti: Strategija razvoja turizma i prostorni planovi, a posebice njihove značajke i nazivlja. Izuzev spomenutih propisa, u nastavku teksta nešto više o dokumentima.

4.1.1. Značajke Strategije razvoja turizma RH

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, je krovni razvojni dokument hrvatskog turizma, koji daje smjernice i strukturu ponude. Spomenuta Strategija predstavlja cjelovit konceptualni okvir koji omogućava:

- koordinirano djelovanje nositelja turističke politike i sustavno usuglašavanje mjera turističke politike;
- cjelovito razumijevanje ključnih pravaca razvoja hrvatskog turizma kao preduvjet privlačenja interesa potencijalnih domaćih i stranih ulagača; te
- ciljano usmjeravanje razvojno-investicijskog procesa i efikasno povlačenje sredstava EU fondova.

Time se omogućava sustavni pristup i ujednačavaju djelovanja dionika turističke ponude u svrhu oplemenjivanja agregatne turističke ponude.

Efikasno provođenje zaključaka Strategije razvoja turizma RH do 2020. pretpostavlja organizacijske prilagodbe na razini Ministarstva turizma, funkcioniranja sustava turističkih zajednica, ali i dosadašnjeg odvijanja međuresorne suradnje ministarstva povezanih s turističkom aktivnošću. Odnosno sustav TZ treba revidirati i racionalizirati radi povećanja njegove ukupne učinkovitosti, osobito na regionalnoj i lokalnoj (destinacijskoj) razini, gdje se turistička aktivnost i događa.

Turističke zajednice, kroz navedeni proces racionalizacije sustava i teritorijalnog okrupnjavanja, transformirale bi se u destinacijske menadžment organizacije (DMO). Isto podrazumijeva kadrovsko ekipiranje i dodatnu edukaciju za poslove upravljanja destinacijskim razvojem kroz jačanje konkurentnosti destinacije te sposobnost koordinacije i usklađivanja često suprotstavljenih interesa dionika u destinaciji. U upravljanje destinacijom, osim turističkih profesionalaca, poželjno je na različite načine pojačano uključiti predstavnike lokalnog stanovništva kako bi se osigurao destinacijski razvoj. U tom smislu pozitivna europska iskustva upućuju na mogućnost formiranja tzv. lokalnih akcijskih grupa (LAG).

Zbog heterogenosti i interdisciplinarnosti turizma, uključivanje drugih ministarstava čija je aktivnost neposredno vezana uz turizam nužan je preduvjet efikasne operacionalizacije. Iako suradnja među ministarstvima i danas postoji, efikasno provođenje podrazumijeva znatno čvršću formalnu suradnju. Stoga se kao posebno savjetodavno tijelo Ministarstva turizma konstituira Međuministarsko stručno vijeće

za turizam koje, osim visokih dužnosnika Ministarstva turizma, u svojstvu stalnih članova sačinjavaju visoki državni dužnosnici (razina zamjenika ministra) Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, Ministarstva graditeljstva i prostornoga uređenja, Ministarstva kulture, Ministarstva zaštite okoliša i prirode, Ministarstva gospodarstva, Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Ministarstva poljoprivrede, Ministarstva zdravlja te Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. U rad Stručnog vijeća mogu se po potrebi uključivati i Savjet prostornog uređenja Države, strukovne udruge u sastavu HGK-a i HOK-a te udruge građana i druge neprofitne organizacije.

U svrhu nadgledanja učinaka Strategije razvoja turizma RH do 2020. (i turizma općenito) nužno je definirati indikatore kojima se prate ta referentna polazišta od kojih se kreće u razvoj, i to za svaku od tri skupine pokazatelja: gospodarstvo, okoliš i društvo.

4.1.2. Prostorni planovi – nazivlje

Prostorni planovi su dokumenti nadležnih tijela vlasti u hijerarhiji namjena površina na temelju kojih se mogu ishoditi uvjeti gradnje i uređenja prostora, te pribaviti druga dokumentacija (potvrde, suglasnosti, projekti i sl.) potrebna za dobivanje građevnih dozvola i realizaciju gradnje ugostiteljskih i ostalih objekata.

Tijekom višegodišnjeg razdoblja, od 60-ih godina prošlog stoljeća, zakonski propisi koji su regulirali problematiku prostornog uređenja vrlo često su se mijenjali. Ove učestale izmijene zakonskih propisa uglavnom nisu išle u smjeru jednostavnijeg definiranja problematike nego upravo suprotno tome.

U razdoblju od 1961. do 2004. godine ozakonjeno je 40 vrsta nazivlja za planove prostornog uređenja (Prilog, tabl. 2a). Od ukupnog broja nazivlja planova istaknuta je struktura od pet grupa i osam vrsta planova. Grupe sadrže pet do 12 nazivlja planova, a vrsta četiri do 9 nazivlja planova. Nazivlja planskih dokumenata razlikuju se u obuhvatu teritorija, područja, (republike, države, zajednice općina, općina, grada) ili drugih površina (posebne namjene, obilježja), te nizom riječi (osnove, generalni, urbanistički, detaljni, provedbeni, projekt).

Do 1973. godine nazivlje planova i programa opisno obuhvaćaju i sadržaj rada, izuzev za regionalni prostorni plan. U 1966. godine uvodi se i odluka koja zamjenjuje urbanistički plan bez sadržajnog rada. Potpuno novi pristup u izradi planova bio je ozakonjen 1980. Utvrđena su nazivlja za vrste planova, kao podloga za pravilnik u kojem će se utvrditi sadržaj i način izrade prostornih planova. Možemo zamijetiti da je od 1980. do 1985. godine kad je donijet predmetni pravilnik prošlo pet godine. Što znači pet godina biti bez pravilnika o sadržaju i načinu izrade prostornih planova?

Može se nagađati, ali ukazati i na činjenice!

Republički organ uprave nadležan za poslove prostornog planiranja nije:

- izvršio povjerenu zadaću u zakonskom roku
- imao odgovarajuće stručno i znanstveno osoblje
- provodio politiku prostornog razvitka.

Mogao ili nije želio prognozirati posljedice, a poticao je nezakonitost rada (nepoštivanje roka) ili je svjesno odugovlačio donošenje pravilnika na račun skupne odgovornosti (komiteta).

Svaki pojedinačni prostorni ili urbanistički plan ima svoju proceduru od pripreme, izrade i donošenja, kao i provedbe, a povrh toga svoju cijenu.

Donošenjem dobiva zakonsku snagu.

Kakvi su se planovi mogli raditi, ako se njihov sadržaj propisuje budućim pravilnikom? Nepotpuni, manjkavi, površni čisto birokratski, da bi se donošenjem pravilnika ponovno mijenjali i radili druge radi njihova usklađenja. Takav pristup planiranja je na štetu kvalitete razvoja, marginalizaciji planera, iritacije investitora na račun čekanja planskih dokumenata.

Što znače izmjene nazivlja bez istraživačkog rada na račun svih razina planiranja? Izmjene nazivlja znači:

- znanstvenu neutemeljenost identiteta planiranja
- pravno išivljavanje raznih pojmova
- razvoj struke
- marginalizaciju poslova

- česta ustrojstva nadležnih tijela na račun stručnosti ili nešto treće.

Možemo nagađati, ali činjenice su da ne postoje jedinstvena nazivlja za određene razine planiranja, identifikacije, kao i njihove autonomnosti za jasnoću pojmova. Kome planovi rabe, da li administraciji ili investitorima? Prethodno opisano na strani je administracije.

Možemo se zapitati, što je specifičnost određenog plana, a što njegova autonomnost, koja ga razlikuje od drugih planova. Mnogo razina a malo jasnih pojmova.

Nakon toga 1994., ozakonjuje se nova struktura i hijerarhija planova. Slijede dva nova pravilnika jedan 1987., a drugi 1998. Ovaj posljednji u sadržaju izrade prostornih planova u potpunosti mijenja prethodni pravilnik. Do kada će trajati? Dok se ne donese drugi. Njegovu vrijednost može praksa potvrditi ili demantirati. Uz manje dorade na mjerilima jedinica namjene površina i njihove hijerarhije, to može biti jedan od pravilnika za kvalitetnu izradu prostornih planova. Općenito, grupe planova prostornog uređenja svedena su na strukturu koja je bliska europskoj uniji (Poropat, A., Brščić, K., Velčić, E. 2006). Dodatak komentaru je nasljeđe bespravne gradnje koje se prezentiralo kroz javne medije, a u znatnom dijelu je bilo nepoštivanje spomenutih planova i od strane hotelijera.

4.2. Destinacijski menadžment sustav – primjer Istre

Implementacija suvremenih tehnologija u promociji ukupne ponude Istre kao turističke destinacije predstavlja se kroz prikaz DMS „Kontakt i prodajnog centra Istre“. DMS objedinjuje različite prodajne kanale: od *online* bukinga za krajnje korisnike do prodaje smještaja putem kontaktnog centra tj. putem telefona, e-pošte i faks uređaja. Sustav je vrlo kompleksan, zadovoljava brojne, a ujedno i različite aspekte prezentacije i prodaje turističke ponude Istre¹ (bilj. str. 146). Cjelokupni sustav se zasniva na modularnosti te je moguće korištenje isključivo onih modula (informacijski i rezervacijski sustav: IRS, upravljanje podacima turističke ponude: CMS i CRM sustav) koji su u danom trenutku potrebni. Najvažnije karakteristike DMS-a u *Kontakt i prodajnom centru Istre* odnose se na jedinstveno rješenje i lako korištenje modularnog i skalabilnog sustava te središnje baze podataka za cjelokupnu ponudu destinacije (fleksibilan autorizacijski sustav, jednostavna i potpuna administracija sustava). Fleksibilnost pri upravljanju ponudom od velikog je značaja obzirom da osigurava uspostavu suradnje različitih ponuđača turističkih usluga u destinaciji kao i prezentaciju ponude onih subjekata koji nisu na druge načine prisutni na Internetu. Time *Kontakt i informacijski centar Istre* malim ponuđačima nudi mogućnost besplatnog uključenja u marketinški sustav. Web-stranica daje podatke na više stranih jezika te je jednostavna za korištenje i atraktivno dizajnirana. Organizacijski ipak

dolazi do "uskih grla" obzirom na količinu upita i interesa te spore odgovore davatelja usluga. Radi postizanja što više razine ukupne kvalitete apelira se na ažurnost kao bitan čimbenik realizacije rezervacija.

4.3. Razvoj turizma u Istarskoj županiji

Istarska županija je, po veličini raspoloživih turističkih smještajnih kapaciteta i obujmu ostvarenog turističkog prometa, najrazvijenija turistička regija Hrvatske. Povoljan geografski položaj, očuvani okoliš, krajobrazna raznolikost i bogatstvo biljnih i životinjskih vrsta te postojeća infrastruktura važan su resurs za razvoj turizma, ekološki uzgoj poljoprivrednih proizvoda i druge gospodarske aktivnosti. Uz obalu i otoke Istarskog priobalja na kojima se razvija obalni i ljetovališni oblik turizma, kulturno povijesno nasljeđe valorizira kulturni turizam dok unutrašnjost poluotoka razvija ruralni turizam i ekoturizam.

Na teritoriju hrvatske Istre u vremenu između 1966. i 2000. godine za turističke smještajne kapacitete i udjele ugostiteljstva i turizma u strukturi gospodarskog razvoja utvrđene su sljedeće stope rasta:

- Udjel ugostiteljstva i turizma imao je linearnu stopu rasta između 6 % i 21,70 %.

- Turističke postelje linearnu stopu rasta između 9,26 % i 28,31 %.
- Turističke postelje u prognozi prostornih planova Istarske regije, eksponencijalne stope rasta 7,55 % i 5,76 %.

Stopa rasta turističkih smještajnih kapaciteta utvrđena eksponencijalnom funkcijom je 4,44 % (Poropat, A. Ružić, P. Šergo, Z. 2005).

Istra raspolaže s oko 30 % ukupnih turističkih kapaciteta i ostvaruje oko 24,2 % dolazaka ukupnog broja turista i 34,1 % ukupnog broja noćenja u Republici Hrvatskoj² (bilj. str. 146). Tako je u 2010. godini u Hrvatskoj zabilježeno 10,6 milijuna dolazaka te pritom realizirano 56,4 milijuna noćenja. U Istri je evidentirano 2,6 milijuna dolazaka i 17,7 milijuna noćenja³ (bilj. str. 146). U sagledavanju dužine boravka gostiju, evidentiran je prosječni boravak turista u Istri od 6,7 noćenja dok u Hrvatskoj 5,3 noćenja.

Istra je turistička destinacija koja dominantno razvoj temelji na stranim turističkim noćenjima. Godine 2010. Istra je realizirala 171.815 domaćih dolazaka koji su ostvarili 870.079 domaćih noćenja, strani dolasci bilježe brojku od 2.650.838 te je realizirano 18.184.191 noćenja. Udio domaćih dolazaka u ukupnom broju turističkih dolazaka iznosi svega 6 % dok udio noćenja iznosi tek 4,6 %.

U razmatranju strukture miksa smještajnih kapaciteta hrvatski i istarski turizam evidentira 14 % smještajne ponude u hotelima i aparthotelima,

3 % u turističkim naseljima, 25 % u kampovima, 48 % u kućanstvima – privatnom smještaju dok ostali objekti imaju udio od 10 %. Smještajni kapaciteti i ostali elementi ponude turističke destinacije utječu na formiranje osobnih stavova turista, te zajednički formiraju destinacijski imidž (Križman, Pavlović 2008: 143). U ukupnim turističkim smještajnim kapacitetima, kako u osnovnim čvrstim objektima tako i u kampovima u Istri prevladavaju kapaciteti s tri zvjezdice. Međutim, s novim investicijama povećava se broj objekata sa četiri zvjezdice čemu Istra dugoročno i teži. U razdoblju od 2002. do 2010. godine, povećan je broj postelja u hotelima s četiri zvjezdice za skoro sedam tisuća postelja, a smanjen je broj postelja u hotelima s dvije i jednom zvjezdicom za više od sedam tisuća. U kampovima je također prisutan sličan trend pa je tako u 2002. godini tek 4,8 % od svih kamperskih kapaciteta kategorizirano sa četiri zvjezdice, tj. 5130 postelja, dok u 2010. godini taj broj iznosi 15,7 % ili 17.535 postelja⁴ (bilj. str. 146).

Na temelju prostornih planova, preoblikovanje slike smještajne ponude utvrđeno je strateškim *Master planom razvoja turizma Istre*, a samo planiranje usmjereno je na podizanje konkurentnosti receptivne turističke zemlje. Hrvatska je, pa tako i Istra sagledavano sa aspekta konkurentnosti je u svjetskom turizmu na 34. mjestu, u Europi 24., a među 9 ocjenjivanih zemalja Mediterana na 8. mjestu (Blanke, Chiesa 2011: 16). Konkurentnost turističkog sektora izračunava se na temelju nekoliko indeksa konkurentnosti u koje se ubrajaju: indeks konkurentnosti cijena, indeks infrastrukture, indeks okoliša, indeks

otvorenosti, indeks razvijenosti društva, te indeks ljudskih potencijala (Vuković 2006: 47).

Implementacija modernih tehnologija i interneta u promociju istarskih turističkih destinacija obuhvaćena je na razini više različitih indeksa, te je značajna za rangiranje destinacije u mediteranskom konkurentskom okruženju.

U *Master planu razvoja Istre* kao turističke destinacije definiran je scenarij razvoja istarskog turizma pod strategijom: „restrukturiranje i repozicioniranje.“ Isto predviđa pomake u turističkoj ponudi Istre u smislu porasta smještajnih kapaciteta za 18,7 %, formiranje novih specijaliziranih proizvoda usmjerenih na strukture gostiju srednjeg i višeg sloja uz produženje turističke sezone sa sadašnjih 4-5 na 7-8 mjeseci⁵ (bilj. str. 146). Kako bi se isto postiglo formuliraju se strategije razvoja koje uključuju koordinaciju svih nositelja turističke ponude u destinaciji (Čavlek et al. 2001), te se planom definira promocijski miks komunikacije s tržištem.

Master plan razvoja turizma Istre uz klasične promocijske kanale, predviđa promocijski miks u kojem inovativne tehnologije imaju značajnu ulogu. Suvremena e-marketinška komunikacija uključuje *online* kampanje oglašavanja proizvoda, sredstva za otvaranje apetita (appetizers) nad proizvodom i destinacijom, zarazni e-mailing, newsletter, program „Dobrodošli u Istru“, internet stranice kompanija, Internet stranice manifestacija, baze fotografija, videozapisa proizvoda i destinacije, direktorije smještaja. Valoriziraju se i društvene mreže,

rezervacijski sustavi temeljeni na mobilnoj telefoniji, virtualne šetnje, interaktivna digitalna televizija, multimedijalni kiosci, DVD nosači, vodiči na mobilnim uređajima, blogovi, te drugi inovativni instrumenti današnjih tehnologija koji se svakodnevno oblikuju i implementiraju u marketing hotelske ponude.

Nasljeđem iz doba socijalizma smještajni kapaciteti u Hrvatskoj pa tako i u Istri organizirani su u velike hotelske kompanije koje posluju u jednoj destinaciji, te predstavljaju dominantan smještajni sadržaj iste. Tako su se u istarskim turističkim centrima organizirale hotelske kuće koje su ključne za razvoj turizma destinacije i koje moraju biti uključene u strateško planiranje turizma destinacija na kojima djeluju. Slijedi pregled fizičkih pokazatelja turističkog prometa, te smještajnih kapaciteta istarskih destinacija⁶ (bilj. str. 146).

Podaci ukazuju da je najveća istarska hotelska kompanija Riviera Adria Poreč i Rabac, zatim slijede Maistra Rovinj, Plava Laguna iz Poreča, Arenaturist iz Pule, te Istraturist iz Umaga. Specifičnost posljednje dvije kompanije je u njihovoj povezanosti s međunarodnim hotelskim brendovima.

Tablica 11. Kapaciteti postelja najvećih istarskih hotelskih kuća

Hotelske kompanije	2011.	udio %	2012.	udio %	Indeks
ARENATURIST Pula	22551	18,3	22727	18,5	101
ISTRATURIST Umag	17870	14,5	17916	14,5	100
MAISTRA Rovinj	30658	24,9	30658	24,9	100
PLAVA LAGUNA Poreč	20962	17,0	20834	16,9	99
RIVIERA ADRIA Poreč i Rabac	30981	25,2	31020	25,2	100
TOTAL	123022	100,0	123155	100,0	100

Izvor: Obrada prema poslovnim izvješćima istarskih hotelskih kuća 2012.

Tablica 12. Noćenja – istarske hotelske kuće

Hotelske kompanije	2011.	Udio %	2012.	Udio %	Indeks	'11.	'12.	Indeks
ARENATURIST	1663135	14,5	1802516	15,0	108	79,1	81,3	103
ISTRATURIST	1793536	15,6	1841479	15,3	103	108	105	98
MAISTRA	2868413	25,0	2990121	24,9	104	100	99,9	100
PLAVA LAGUNA	2287974	19,9	2293488	19,1	100	117	112	96
RIVIERA ADRIA	2861269	24,9	3093138	25,7	108	99	102	103
TOTAL	11474327	100,0	12020742	100,0	105	100	100	100

Izvor: Obrada prema poslovnim izvješćima Istarskih hotelskih kuća 2012.

Hotele i apartmane kompanije Arenaturist d. d. Pula brendira međunarodni brend Park Plaza Hotels & Resorts, a objekti Istraturista d. d. Umag kao destinacija posluje pod brendom Sol Melia.

Najveći udio noćenja ostvaruju hotelsku kompaniju Maistra, Riviera Adria, te Plava Laguna. Arenaturist i Istraturist ostvaruju oko 15 % u ukupnom udjelu noćenja istarskih hotelskih kuća (tabl. 11).

Sve hotelske kompanije, a posebice one koje su prepoznale važnost tržišnog brendiranja razvijaju poslovanje s ciljem postizanja što veće kvalitete i tržišne konkurentnosti.

4.4. Inovacije u promociji ponude hotelskih tvrtki

Nedavnim restrukturiranjem i povezivanjem ponude (spajanje poduzeća Riviera Poreč i Rabac te Maistra Rovinj i Vrsar), istarskim turizmom upravlja 5 dominantnih hotelskih kompanija koje se razlikuju po razini implementacije Internet tehnologija u marketing miks. Suvremene tehnologije karakterizira brzorastući trend i volatilnost promjenama u kratkoročnim periodima. Kako se tehnologije mijenjaju, modificiraju se i modeli komunikacije putem društvenih mreža, profili kompanija, blogovi, prate se recenzije gostiju te se putem *customer servicea* komunicira sa njima. Suvremene tehnologije oformile su nova radna mjesta u hotelskom marketingu, kompanije koje su prepoznale važnost implementacije on line promocije zapošljavaju nove profile stručnjaka: *webmastere* koji upravljaju i optimiziraju mrežne stranice, *review* administratore, te analitičare koji kontinuirano prate i vrše *benchmarking* hotelskih cijena i ponuda na brojnim internetskim

portalima putem kojih hotelska kompanija komunicira s tržištem. Slijedi istraživanje otvorenosti i prisutnosti ponude istarskih hotelskih kuća na internetu, a tablica 13 analizira prisutnost istarskih hotelskih kompanija na društvenim mrežama.

Tablica 13. Istarske hotelske kompanije i e-marketing (1)

Tvrtka	Broj posjetitelja društvenih mreža				
	Facebook	Twitter	Direct book	Pintrest	Youtube
Arenaturist	3816	2389	+	5/45	25
Istraturist	5814	365	+	5/46	23
Valamar	18740	1302	+	-	243
Plava	12695	2230	+	9	153
Maistra	2124	203	+	87	105
Maslinica	4	-	-	-	9
Laguna	3158	+	+	-	27

Izvor: Obrada prema web-stranicama hotelskih kuća, 26. 2. 2013.

Sve kompanije prepoznaju *Facebook* i *Twitter* kao najvažnije društvene mreže te su prisutne na istima. Najviše „prijatelja“ i *likeova* na *Facebooku* imaju hotelske kompanije iz Poreča Valamar i Plava Laguna koje zajedno broje preko 30 tisuća osoba koje kontinuirano prate zbivanja, novosti i posebne ponude te destinacije, te planiraju boravke ondje. Slijedi kompanija Istraturist Umag koja razvija hotelsku ponudu

pod menadžmentom brend kompanije Sol Melia, te sukladno zahtjevima brenda implementira e-promocijski miks (tabl. 14).

Tablica 14. Istarske hotelske kompanije i e-marketing (2)

Tvrtka	E-marketing					
	News-letter	QR Code	Video	Photo	Events	.com
Arenaturist	+	+	14	500	-	+
Istraturist	+	+	1	396	11	+
Valamar	+	+	-	321	30	+
Plava	+	+	5	482	21	+
Maistra	+	+	4	276	3	+
Maslinica	-	-	-	5	-	-
Laguna Novigrad	+	+	2	701	-	-

Izvor: Obrada prema web-stranicama hotelskih kuća, 26. 02. 2013.

Slične pozicije razvija i kompanija Arenaturist Pula pod brendom Park Plaza Hotels & Resorts. Slijede kompanije Maistra i Laguna Novigrad koja, iako značajnije manja od Maistre bilježi bolju pozicioniranost na *Facebooku*. Sve kompanije prisutne su na *Twitteru*, a najbolju pozicioniranost i najveći broj posjeta bilježe Arenaturist Pula, Plava Laguna i Valamar iz Poreča. Od pet najvećih hotelskih kompanija, njih četiri (Arenaturist, Istraturist, Plava Laguna i Maistra) prisutne su na *Pintrestu* gdje pozicioniraju na oglasnu ploču fotografije, a članovi društvene mreže označavaju *pin-one* koje im se posebno sviđaju. Na *Youtubeu* su postavljeni promotivni filmovi svih hotelskih kompanija

(najviše kompanije Valamar i Plava Laguna). Na svojim internetskim stranicama sve kompanije (osim manje hotelske kuće Maslinica iz Rapca koja je pod vlasništvom i menadžmentom talijanskog brenda Horstmann Gentilini Hotels) imaju postavke za realizaciju direktnog bukinga, šalju *newslettere*/obavijesti putem CRM baze podataka, te imaju galeriju video materijala za virtualne šetnje ponuđenim smještajnim sadržajima. Kompanije Istraturist, Valamar, Plava Laguna i Maistra prepoznale su važnost organiziranja događaja u svojim strukturama, te ih posebno promoviraju na svojim web stranicama.

Tablica 15. Istarske hotelske kompanije i optimizacija web-stranica

Tvrtka	Pozicioniranje web-stranica na internetu*	
	Yahoo Ime - Grad	Google Ime - Grad
Arenaturist Pula	1-3	1
Istraturist Umag	1-2	1
Valamar Poreč	1-2	1
Plava Laguna Poreč	2 plaćena 3	1 plaćeni 2
Maistra Rovinj i Vrsar	1-3	1
Maslinica	24	1 plaćeni 2
Laguna Novigrad	1	1 plaćeni 2
Valamar Rabac	1	1

Izvor: Obrada prema web stranicama hotelskih kuća, 26.02. i 13.03.2013.

*Rang rezultata pretraživanja. Prvo se izlistavaju plaćeni oglasi, zatim slijede optimizirane web stranice (tabl. 16. i 17.)

Pri sagledavanju izloženosti tražilica na međunarodnom tržištu gdje se favoriziraju domene *.com*, najveći istarski hotelijeri prepoznali su važnost postavljanja svojih stranica na tu domenu, te investiranja u istu. Tablice 15 i 16 analiziraju pozicioniranje web-stranica istarskih hotelskih kuća na internetu. Isto je vezano za implementaciju što kvalitetnije SEO (*search engine optimization*) strategije te ulaganja u istu. Hotelske kompanije kao što je vidljivo u prikazu tabl. 17, u cilju što učinkovitije optimizacije, koriste plaćene oglase (*google ad words*), te se pri pretraživanju pojavljuju na vrhu pretraženih rezultata sukladno zadanim pojmovima pretraživanja. Primjerice, u sagledavanju optimizacije, odnosno pozicioniranja apartmanske ponude kompanije Valamar Poreč pri pretraživanju pojmova „Poreč Apartmani“, evidentirana su tri plaćena oglasa od kojih je prvi od kompanije Valamar a druga dva od različitih posredničkih portala (Expedia, Booking.com). Direktni link na stranicu je tek na osmom mjestu, a isti nije plaćen kao oglas, već putem optimizacije vanjskim kompanijama koje se bave optimizacijom na internetu (SEO). Više financijskih sredstava uložениh u pozicioniranje putem internetske mreže znači više pozicije pri pretraživanju, te veće šanse za direktni buking koji generira najviše prihode za hotelsku kompaniju. Uz dobru optimizaciju, hotelske kompanije plaćaju oglase, prikaze na *google* mapama, te se pozicioniraju kao prvi izbor rezultata pretrage.

Tablica 16. Istarske hotelske kompanije i optimizacija web-stranica*

Plaćeni oglasi			
Grad – Apartmani	Grad – Hoteli	Mapa	Grad
4 plaćena 4	3 plaćena 3	-	-
2 plaćena – 1 IT 6	2 plaćena 1	+	1. plaćeni
3 plaćena – 1 Val 8	2 plaćena - 2 Val3	-	-
3 plaćena 20	2 plaćena 1	+	14
10	2 plaćena 1-4	+	21
-	2 plaćena 8	-	13
-	1 plaćena 1	+	6
1 plaćeni – 1 Val 8	2 plaćena – 1 Val 3	-	6

Izvor: Obrada prema web-stranicama hotelskih kuća, 26. 2. i 13. 3. 2013.

Kroz istraživanje se proučavala pozicija pojavljivanja prema kriteriju imena kompanije i grada na najpopularnijim tražilicama Yahoo.com i Google.com. Prema rezultatima, evidentno je da hotelske kompanije više ulažu u optimizaciju na *google* stranici, te svoju ponudu prema navedenom kriteriju pozicioniraju kao prvi rezultat traženja bilo vlastitom optimizacijom bilo putem plaćenog oglasa. Prema kriteriju pretrage destinacija i vrste objekta (npr. Pula Hoteli) evidentno je da se više ulaže u hotelski kriterij pretrage. Hotelske kompanije najmanje ulažu i vode računa o pretrazi prema imenu destinacije. Arenaturist i Valamar se ne pojavljuju ni nakon 45. mjesta što je zabrinjavajući rezultat obzirom da se turisti prvo zainteresiraju za destinaciju, te potom traže objekte za smještaj u mjestima unutar destinacije. Iznimka

je kompanija Istraturist Umag koja je svoju ponudu putem plaćenog oglasa pozicionirala na prvo mjesto rezultata pretrage. Drugi neadekvatno organiziran kriterij pretrage je pretraga pod traženjem Istra. Hotelske kuće se ne pojavljuju u prvih 25 mjesta, te je na toj poziciji rezultata kompanija Maistra Rovinj, a druge kompanije nisu uopće optimizirale ovaj kriterij pretrage.

Implementacija inovacija u plasmanu hotelske ponude utječe na promjenu udjela u kanalima prodaje. Preusmjeravanje kanala plasmana ukazuje na smanjenje udjela turoperatora u posredničkoj prodaji te povećanje udjela prodaje putem web stranica u sklopu individualne prodaje. Istim se postižu više prodajne cijene koje direktno utječu na poslovni rezultat. Ujedno se postiže i smanjenje buduće ovisnosti o turoperatorima, te plaćanja visokih naknada odnosno odobravanje visokih provizija na prodajne cijene kojima turooperatori uvjetuju kontinuitet u plasmanu i prodaji, odnosno hotelskom marketingu.

Kako i web-marketing, tako i on line prodaja doživljava kontinuirane transformacije i inovacije u modelima plasmana, naplate, obračuna provizija. Suvremeni hotelski marketing ide u korak s promjenama, otvara nove podkanale plasmana i razvija inovativne strategije postizanja više razine konkurentnosti sukladno trendovima tržišta.

Tablicom 17 je predstavljen primjer hotelske kompanije koja razvija suvremeno poslovanje pod međunarodnim brendom. Kompanija ima diversificirane kanale prodaje organizirane u individualnu, agencijsku i grupnu prodaju.

Kanali vezani za inovativne internetske tehnologije su web-prodaja i direktna prodaja koja se realizira preko direktnih web-stranica kompanije. Putem ova dva kanala kompanija ostvari 56,54 % svojih prihoda. Tumačenje visine postotka odnosi se na udio prodaje kampova u segmentu direktne prodaje (ca. 30 %). Naime ovaj oblik smještaja dominantno se plasira direktnim kanalom plasmana putem vlastite internetske stranice (*e-maila*). Udio vlastite internetske stranice (*buking engine*) i internetskih posrednika u prihodima iznosi 23,71 %, te se raspoređuje prema podacima iz tablice 17. Indikativni je podatak da se 2011. godine 41,13 % web-prodaje realizira samostalno od strane kompanija dok se 2012. godine (kada je u prodajni miks ušla brend kompanija) prihod disperzira na udjele 35,47 % direktno *website.com* i 5,96 % brend web-stranica *brand.com*, te se zbirno bilježi blagi rast.

Uočava se zastupljenost *online* agencije Expedije, zbog široke zastupljenosti i koristi za ponuđače (zastupljenost lokalnih ponuda, izuzimanje troškova uključivanja, dostupnost kupovine mobilnim telefonima).

Grupne internetske prodaje (*Social shopping*: *Groupon.com*, *smartbox.com* i dr.) diskontiranom cijenom, izazivaju sveprisutnost *online*-ponuda ove vrste, što izaziva nestanak malih tvrtki s tržišta posredovanja koje grupnim ponudama mogu dovesti u rizik svoje poslovanje zbog teškoće poslovanja s velikim brojem klijenata i održavanja povjerenja istih, promatrano kroz dugoročnu poslovnu strategiju.

Tablica 17. Udjeli internetskih kanala prodaje hotelske tvrtke

WEB-STRANICA	Tip ponude	2011. Udio (%)	2012. Udio (%)	Indeks promjene
Web site hotelske kuće .com	Hoteli	8,45	7,35	87
	Turistička naselja	10,85	9,09	84
	Kampovi	21,83	19,02	87
	Ukupno	41,13	35,47	86
Brand site.com (uključujući, CC, GDS, Loyalty club)	Hoteli	-	3,58	-
	Turistička naselja	-	2,38	-
	Kampovi	-	-	-
	Ukupno	-	5,96	-
Booking.com (uključujući hrs.de & venere.com)	Hoteli	22,56	18,74	83
	Turistička naselja	19,35	25,75	133
	Kampovi	8,01	7,55	94
	Ukupno	49,92	52,04	104
Expedia.com	Hoteli	5,17	4,07	79
	Turistička naselja	3,78	2,47	65
	Kampovi	-	-	-
	Ukupno	8,94	6,54	73
Ukupno	Hoteli	36,18	33,74	93
	Turistička naselja	33,98	39,69	117
	Kampovi	29,84	26,57	89
	Ukupno	100,00	100,00	100

Izvor: Obrada prema poslovnom izvješću hotelskog poduzeća u Hrvatskoj, 2012.

Agencije pritom mogu ostvariti tržišnu prednost temeljem rezervacije usluga koje veliki sustavi ipak nisu u stanju ponuditi, uvesti *online* kupovinu, provoditi *e-mail* komunikaciju s grupama klijenata, biti prisutan na društvenim mrežama, usavršavati kvalitetu web-stranice (prema principu: popularnost, provjerene činjenice, jednostavnost).

4.5. Preporuke buduće implementacije inovacija u hotelsku ponudu

Suvremeni trendovi razvoja turizma Hrvatske pa tako i Istre kao vodeće turističke regije oslanjaju se na nove tehnologije te na koncept održivog turizma i društvene odgovornosti. Globalizacija u turizmu predviđa povezivanje turističkih privrednih subjekata te velikih lanaca hotela (multinacionalnih kompanija).

Brendiranje hotelske ponude potaknuti će brži razvoj turističkog tržišta i animirati nove segmente potražnje koji reagiraju na uvođenje novih tehnologija utemeljenih na e-poslovanju. Isto podrazumijeva novo distribucijsko umrežavanje u GDS sustave (globalne distribucijske sustave) te brži sustav bukiranja. Izravna komunikacija na turističkom tržištu predviđa izravne odnose s klijentom odnosno generira nove oblike posredništva u turizmu. Web-stranice preuzimaju funkciju turističkih informativnih centara, te omogućavaju izravni *online* marketing. Suvremene tržišno orijentirane hotelske kompanije razvijaju CRM (Customer Relationship Marketing) i upravljanje bazama podataka (*database management*) te prepoznaju vrijednost direktnog dopiranja do potrošača.

Suvremeni turizam se u velikoj mjeri oslanja na tehnologiju te je e-turizam donio novu revoluciju u poslovanju istarskih hotelskih kompanija. Kompanije su prepoznale prednosti korištenja vlastitih rezervacijskih sustava, globalnih distribucijskih sustava te suradnju s

internet posrednicima. Izbor kvalitetnih informatičkih aplikacija utječe na racionalizaciju troškova i bolju organizaciju rada i omogućava istovremeni uvid u umrežene podatke s geografski udaljenih računala (npr. Arenaturist d.d. Pula – Park Plaza Hotels & Resorts u Londonu i Amsterdamu). Integriranje hotelskih kompanija u sustave za upravljanje destinacijama (Kontakt i prodajni centar Istre) pridonosi formiranju cjelovitog turističkog proizvoda te pakiranju usluga *online* što turistima predstavlja pogodnost. Istovremeno se ostvaruju uštede za klijenta koji je u poziciji tražiti i kombinirati za sebe povoljne i adekvatne ponude.

Internetska tehnologija je postala potpora mnogim kritičnim funkcijama u turizmu i ugostiteljstvu, te je doprinijela njihovoj značajnoj inovaciji. U poslovanju, uz implementirani MIS sustav koji pridonosi racionalizaciji troškova, suvremene tehnologije omogućavaju fleksibilno i dinamično upravljanje prihodima kroz strategije upravljanja cijenama, te upravljanje poslovnim procesima i osobljem. Inovativni promocijski kanali utječu na diferencijaciju i personalizaciju proizvoda, te na komunikacija s gostom. Isto se odnosi na izravni kontakt s klijentima koji uključuje istraživanje tržišta, rezervacije, transakcije u destinaciji, zabavu i usluge za klijente.

Budućnost poslovanja je u uključivanju u društvene mreže kao i njihovu praćenju, prisutnost na *Youtubeu*, slanje *newslettera*, promocija putem mobilne telefonije, prisutnost foto i video sadržaja, te predstavljanje događaja i manifestacija na internetu. Zaključuje se da su sve istarske

hotelske kompanije prepoznale važnost *online* promocije te se trude intenzivirati istu što utječe na rezultate direktne prodaje. Na društvenim mrežama najaktivnija je kompanija Riviera Adria – Valamar Poreč koja prednjači i u broju sadržaja postavljenih na *Youtubeu*, te broju događaja promoviranih na svojoj web stranici. Slijede kompanije Plava Laguna Poreč te Istraturist i Arenaturist.

Rezultati ukazuju da su web-stranice istarskih hotelskih kompanija načelno dobro optimizirane, kompanije se uključuju i u plaćene oglase. Ulaganje u optimizaciju donosi im visoke pozicije prvog ili drugog mjesta u pretraživanju prema imenu kompanije. Nešto su lošije pozicije u pretrazi po kriteriju "grad hoteli", te puno lošiji prema drugim kriterijima traženja. Isto ukazuje na postojanje prostora za investiranje u optimizaciju za različite parametre pretrage no to bi generiralo i dodatne troškove marketinga koje hotelske kompanije nisu spremne podržati.

Podaci ukazuju na određene segmente koji su u padu, te ukoliko se isti žele intenzivirati, zahtijevaju se promocijske aktivnosti vezane za web prodaju. Isto uključuje osvježivanje sadržaja, revizija cijena, te aktivnosti vezane za e-marketing: društvene mreže, proaktivni *newsletter*, videomaterijali, slike, blogovi, virtualne šetnje, *skype* i dr.

U razmatranju ukupnih udjela u prihodima tri osnovne strukture smještajnih sadržaja evidentira se pad prihoda od hotelskog smještaja te od smještaja u kampovima dok se bilježi značajni rast prihoda od

smještaja u apartmanima. Isto se tumači promjenom interesa potražnje i cjenovnom politikom plasmana obnovljenih apartmana na tržištu.

Rezultati istraživanja ukazuju i na važnost intenziviranja direktne prodaje putem vlastite web-stranice. Hotelske kompanije trebale bi težiti što višoj razini plasmana putem vlastitog kanala obzirom da isti generira najviše prihode i uštede na posredničkoj proviziji. Provedenim istraživanjem utvrđene su poslovne aktivnosti za bolju promociju istarskog hotelijerstva putem inovativnih modernih tehnologija kroz potrebe za:

- Optimiziranjem pozicije internetskih stranica prema različitim ključnim riječima na različitim tražilicama.
- Ulaganjem u plaćene oglase na internetu obzirom da oni direktno dovode goste na web-stranicu.
- Pozicioniranjem smještajne ponude na internetske mape radi lakšeg uvida i orijentacije.
- Praćenjem aktivnosti na društvenim mrežama, razvijanjem nagradnih igara, kvizova, natjecanja, igara radi stimulacije interakcije.
- Postavljanjem kvalitetnih amaterskih i profesionalnih video sadržaja na *Youtubeu*.
- Postavljanjem sadržaja virtualnih šetnji uz naglaske na prednosti predstavljenog te jasno tržišno pozicioniranje.
- Razvijanjem aplikacija za mobilnu telefoniju.

- Razvojem CRM centara, baze klijenata, kontinuirane komunikacije i ciljanih *newslettera*.

Digitalne tehnologije omogućavaju hotelijerima ulazak u područje koristi istih za unapređenje svojeg poslovanja, pri čemu i gosti i osoblje hotela mijenjaju način komunikacije. Menadžment hotela korištenjem mobilnih uređaja i tableta ima mogućnost odgovoriti na suvremene zahtjeve klijenta na brz i ispravan način. Gosti mogu kontrolirati sobe u kojima su smješteni i pronaći informacije o zbivanjima u destinaciji, dok uprava hotela može olakšati analitičko prikupljanje podataka o svojim klijentima i njihovim zahtjevima. Nadalje, višejezičnost koju sustavi osiguravaju snižavaju hotelijerima troškove i uloženo vrijeme u traženje osoba s odgovarajućim znanjem jezika.

Kako suvremeni trendovi brzih promjena mijenjaju sliku hotelijerstva ujedno potiču i brojne rasprave u korist i protiv implementacije suvremenih tehnologija u direktnu komunikaciju i interakciju s gostima. Međunarodne hotelske kompanije Starwood i Hilton razvijaju aplikaciju i provode testnu implementaciju mobitela kao ključa hotelske sobe. U hotelijerstvo se uvodi aplikacija digitalnog *buttlera*, *room servicea* (DigiJames), te drugih usluga. Isto potiče razmatranje gubitka osobnog kontakta osoblja s gostom, te hospitality komponente posebice u luksuznim hotelima s pet zvjezdica koji se povode Ritz Carlton motom: „We are Ladies and Gentleman serving Ladies and Gentleman“. Ipak, brojne koristi suvremenih tehnologija u hotelskoj industriji navedene u

tablici 18 govore u prilog fleksibilnosti i spremnosti hotelskih kompanija za adoptiranje brzih promjena i inovacija u svoje poslovanje.

Tablica 18. Koristi suvremenih tehnologija za hotelijere i klijente

Hotelijeri	Gosti
Uvažavanje sugestija	Kontrola ponude
Udovoljavanje standardima i kvaliteti usluge	Suvremena turistička suprastruktura (pametne sobe)
Povećanje unutarnje operativnosti	Ušteda vremena klijenta
Informiranje o očekivanjima	Integrirana usluga
Optimizacija poslovanja (ROI)	Inventar atrakcija, brendiranje destinacija
Sigurnost i održivost poslovanja	Olakšana diversifikacija ponude

Izvor: Izrada prema DocceoDigiJames hotelskom sustavu, <http://www.docceo.com/products>, pristup: 15. 10. 2014.

Integracija internetskoga marketinga i novih tehnologija u strategijama promocije proizvoda i plasmana hotela su od presudne važnosti za povećanje konkurentnosti u međunarodnom turizmu. Studija slučaja turističke destinacije Istre dokazala je da su istarska hotelska poduzeća prepoznala važnost internetskoga marketinga te da teže ka što višoj razini implementacije istoga u svoje poslovanje u komunikaciju na suvremenom turističkom tržištu.

Bilješke

¹www.istra.hr, (2. 4. 2013.), /pristup: 18. 10. 2013/.

²http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/TurizamStat_istika.pdf, /pristup: 15.12.2012/.

³Prema: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Upravni odjel za turizam Istarske županije, 2010. (www.mint.hr, www.istra-istria.hr, 15. 12. 2012.)

⁴<http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/TurizamStatistika.pdf>, /pristup: 15. 12. 2012./

⁵Master plan razvoja turizma (2004. – 2012.) Istra, Konačni dokument, THR u suradnji s Horwath Consulting Zagreb, Zagreb, 2003., str. 43.

⁶Dio istraživanja objavljen u zborniku znanstvene konferencije, Gržinić, J., Floričić, T. (2013), „Implementation of innovations in hotel offer promotion: case study of istria as tourist destination“, *8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics Smart Growth: Organizations, Cities, Communities (IFKAD)*, Schiuma, G., Spender, J.C., Pulić, Ante (ed.), Zagreb.

5

ONLINE MARKETING I KORISTI ZA DIONIKE DESTINACIJA

5.1. Teorijske postavke o važnosti kvalitete mrežnih stranica

Internet postaje važan alat u oglašavanju i *online* rezervaciji. Vlada Republike Hrvatske naglašava važnost e-trgovine (prodaje putem interneta), te *online* komunikacije (mrežne stranice) i općenito oglašavanja pa uvodi promjene u *Strategiji razvoja hrvatskog turizma*.

Marketing i promocija su važan dio kvalitete turističkog proizvoda. Postoji potreba za različitim financijskim mehanizmima koji bi odgovarali zahtjevima tržišta. Osim svojih vlastitih ulaganja u marketing i promociju, turizam bi trebao biti podržan na lokalnoj razini od strane vladajućih tijela radi stvaranja koordinirane marketinške aktivnosti. Aktivnosti ne bi trebala biti individualne i neuravnotežene, već dio organiziranog i koordiniranog tržišnog uspjeha odredišta. Potonje opisano je ključni čimbenik stvaranja transparentnog marketinga, uz važnost povrata ulaganja u marketing sustav kroz kontinuirano vrednovanje i praćenje aktivnosti. Na taj način je moguće ostvariti optimalnu ravnotežu marketinških aktivnosti.

Turizam je jedinstven skup okolnosti u kojima tvrtke imaju poticaj surađivati na promicanju odredišta, ali se prvenstveno natječu radi promicanja sebe (Richie 2002). Prema tome suvremeni koncept turističkog tržišta postaje doista dinamičan i stalno mijenja organizacijsku i konceptualnu pozadinu (Europska komisija 2002) što je prepoznato kroz:

- promjenu sustava prema tržišnom gospodarstvu

- promjenu tržišta od masovnog prema ekonomiji doživljava
- promjena proizvoda – nikad veća prilagodba potražnje
- novi prodajni i distribucijski kanali i sustavi.

Destinacije promatrane kroz tržišne kategorije trebaju pratiti promjene na tržištu kako bi se osigurala stabilna pozicija istih. Nadalje, praćenje promjena na tržištu osigurava se platformu za stvaranje potpunog doživljava putovanja za klijente. Putovanje je prilično složen proces koji ne počinje s kupnjom turističkog proizvoda ili samog putovanja, već dobivanjem informacija o odredištu i osiguranjem kvalitete u prvoj fazi procesa (Holjevac 2002).

Destinacijska menadžment organizacija (DMO) je organizacija koja omogućuje turističkim tijelima, koji dolaze iz javnog i privatnog sektora, koordinirane suradnje s lokalnim vlastima kako bi se osigurao najbolji mogući rezultat za posjetitelje destinacije. Spomenuti DMO-a uključuje bolje korištenje postojećih resursa. Odredište je ipak angažman i suradnja različitih interesnih skupina, kako bi se postigla mogućnosti za dugoročnu konkurentnost. Lokalna organizacija za upravljanje odredištem je stoga odgovorna za menadžment i/ili marketing ograničenog područja ili destinacije. Marketinški koncept bi trebao biti detaljno planiran uz korištenje odgovarajućih promotivnih kanala u skladu s potrebnim kriterijima ulaganja, za postizanje najboljeg mogućeg rezultata na tržištu. Osim toga, marketinški koncept trebala bi pratiti prilagođena i koordinirana ponuda destinacije kao i komunikacija s posjetiteljima prije i poslije posjeta, ali posebno za

vrijeme posjeta destinaciji. Nedostatak kvalitete u bilo koji od navedenih fazi procesa putovanja dovesti će do nedostatka kvalitete u cijelom lancu turističkog proizvoda.

Marketinške investicije trebaju biti usmjerene kao onim tržištima koje mogu generirati posjetitelje sa srednjom i višom kupovnom moći, kao i onima koji kraće i češće putuju s naglaskom na posebne interesne segmente. To znači da se turistički promet može raspršiti kroz duže razdoblje u godini prilagođenim sadržajem za različite specijaliziranje prohtjeve posjetitelja. Fokus ponude destinacije treba staviti na sadržaj, animaciju i organizaciju događaja koji daje novu dimenziju destinacijskog proizvoda i generira gospodarske i druge aspekte razvoja temeljem ponude različitih pogodnosti za razne interesne skupine. Marketinška poruka odredišta mora biti kreativna, jasna i ciljano usmjerena.

Lanac kvalitete je kompleksan i stvaranje prvog imidža destinacije je osnovni element u osiguravanju integrirane kvalitete procesa putovanja. U današnje doba razvoja tehnologije postoji nekoliko točaka koje treba uzeti u obzir kako bi se osigurala kvaliteta u svim aspektima, od promicanja do isporuke turističkog proizvoda i poslije prodajnoj komunikaciji. Ukratko, intelektualna komponenta upravljanja destinacijom sada konkurira akcijskoj komponenti u značaju. (Richie 2002). Postoji potreba za potporu procesu marketinga sa sve sofisticiranijim tehnikama destinacijskih menadžment informacijskih sustava (DMIS) (Sheldon 1997; Sussman 1994).

Online marketing i promocija predstavljaju rastući element utjecaja *teorije kupnje*. Istraživanja pokazuju da suvremeni putnik posjećuje gotovo 26 odredišta web-stranice prije nego što započne kupovinu odmora. Nadalje, gotovo 2/3 putnika teži dobiti vrlo detaljne informacije o proizvodu (kao što su lokacija, razina usluge ili određene točke interesa) prije donošenja odluke o putovanju i gotovo 71 % potencijalnih klijenata prati promocijske ponude i oglašavanja *online* ponuda u potrazi za pojedinostima. Ova informacija značajno naglašava važnost novih prodajnih i promotivnih alata i podrazumijeva vrlo znakovite podatke o suvremenom putniku (Trittschuh 2012). Nekoliko autora (Park, Gretzel 2007; Gonzales, Palacios 2004) ukazuju na različitu važnost svakoga čimbenika kvalitete web-stranica među e-poslovnim područjima i zainteresiranim stranama. Također su otkrili povezanost između kvalitete web-stranica i e-poslovanja. Web-stranice s najviše kvalitete rezultirale su i najvećom poslovnom učinkovitosti. Stoga postoji potreba stalnog praćenja ponašanja korisnika i njihovih zahtjeva u drugom e-poslovnom sektoru s ciljem postizanja boljeg web-dizajna. (Lee, Kozar 2006).

Smjernice dizajna web-stranica često nude isti savjet za sve vrste web-stranice, bez obzira na njihovu namjenu (Susser, Ariga 2006). Turističke tvrtke i hotelski objekti pažljivo oslušuju trendove na tržištu i prilagođavaju svoje prodajne i promotivne aktivnosti zahtjevima suvremenog tržišta. Isti kontinuirano uvode nove alate i procese koji omogućuju korisnicima sofisticiranije odnose sa sustavom i osiguravaju interaktivni pristup potencijalnim kupcima.

Destinacija se danas promatra kroz kategorije tržišta te je potrebno slijediti model ponašanja potrošača koji se mijenja i to temeljem:

- pronalaznja odredišta pomoću novih tehnologija, tableta, pametnih telefona i računala
- komunikacije klijenata temeljem alata društvenih medija (*Twitter, Facebook* i sl.)
- porasta broja *online* časopisa/brošura.

Razvoj ICT-a i posebice interneta formirao je „novog turista“ koji postaje obrazovan i traži iznimnu vrijednost za novac i vrijeme koje provodi u destinaciji. Suvremeni posjetitelj je manje zainteresiran za pakirane ture turoperatora, a puno više zainteresiran da ostvarenje svojih vlastitih preferencija i željenih rasporeda (Buhalis, Law 2008).

Web-dizajneri, osobito u području turizma, imaju težak posao koji zahtijeva puno truda, kreativnosti, originalnosti, i koji, prije svega, mora rezultirati privlačnom web stranicom koja će privući korisnika turističkih usluga više od i jedne druge stranice konkurencije. Važnost jednostavnosti, ali atraktivnosti izgleda web-stranice je jedan od ključnih čimbenika za uspješno poslovanje turističke organizacije (Kaplanidou, Vogt 2006).

Istraživanje kvalitete web-dizajna u turizmu specifično je pitanje dok god se ne postignu konsenzus o tome što čini učinkovitu web-stranicu u turizmu (Susser, Ariga 2006). Pretpostavlja se da će broj usluga dostupnih *online* i dalje nastaviti rasti svake godine, ne samo kako bi se

klijentima osiguralo više usluga već i radi borbe s oštrom konkurencijom (Bevanda, Gržinić, Červar 2008).

Prema istraživanima 70–80 % korisnika planira putovanja koristeći internet i posjećuje 22 različite stranice prije odabira putovanja (Travelmole 2011).

Narednom tablicom 19 prikazana je dostignuta razina *online* prodaje putovanja, ukupna prodaja putovanja kao i udio *online* prodaje u ukupnoj prodaji putovanja, na kontinentalnoj razini promatranja (i ukupno za međunarodni turizam), u vremenskom rasponu od pet godina. Uočava se progresivan rast u svim dimenzijama promatranja. Pritom je potrebno istaknuti da turistički sektor uključuje 25,7 % europske *online* prodaje.

Tablica 19. Prikaz ukupne (postignute i planirane) *online* prodaje

Turističke regije	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
	<i>Online prodaja putovanja (u bil. dolara)</i>				
US	145	151	157	165	173
Europa	129	141	150	159	167
Azija-Pacifik	55	68	82	97	114
Latinska Amerika	11	15	19	24	29
UKUPNO	340	374	408	446	483
Turističke regije	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
	<i>Ukupna prodaja putovanja (u bil. dolara)</i>				
US	277	293	307	319	329
Europa	303	312	324	333	343
Azija-Pacifik	274	290	308	323	339
Latinska Amerika	63	67	72	77	83
UKUPNO	917	962	1.011	1.053	1.094
Turističke regije	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
	<i>% online prodaje u ukupnoj prodaji putovanja</i>				
SAD	52,3	51,1	51,1	51,6	52,6
Europa	42,6	45,1	46,5	47,8	48,8
Azija-Pacifik	20,1	23,3	26,6	30,1	33,6
Latinska Amerika	17,5	22,2	26,8	31,3	35,1
UKUPNO	37,1	38,9	40,4	42,3	44,2

Izvor: How big is the Europeanonline travel market?, Forbes:
<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/04/01/pricelin-e-can-fuel-upside-by-making-further-inroads-in-europe/> (pristup: 21. 2. 2014).

Kupovina se vrši pretraživanjem internetskih tražilica, stranica zračnih prijevoznika i hotelijera, destinacija, iščitavajući preporuke o putovanjima (socijalne mreže) i ponude *online* agenata.

Informatizacija turizma započinje prvom informacijskom mrežom za potrebe zrakoplovnih kompanija (SITA čvor), razvijala se kroz kompjuterske/globalne distribucijske sustave nakon čega je uslijedila

pojava interneta, pojačana integracija potrošača putem društvenih mreža i mobilna usluga u turizmu (tabl. 20).

Semantički web će u budućnosti omogućiti povezivanje više informacija u jedinstvenu formu (npr. traženjem informacija o hotelijeru dobiva se i podatak o udaljenosti, atrakcijama tj. područjima od turističkog interesa i sl.).

Tablica 20. Razvoj informatizacije turizma

Vremenski period	Sustavi	Karakteristike
1949. -	SITA	Prva informacijska mreža u turizmu – 11 zračnih kompanija, razmjena podataka putnika.
1960. -	CRS/GDS	Kompjuterizirani sustavi za tvrtke, javna prezentacija usluga – globalna distribucija.
2000. -	INTERNET, WWW	Informacija, komunikacija, interakcija, kolaboracija, transakcija, tržišna s transparentnosti.
2012. -	FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE	Integracija potrošača, efekti mreža, b2b odnosi modelirani temeljem c2c interakcija.
2015. -	MOBILNA USLUGA	Sveprisutnost, upotrebljivost, užitak, troškovi.
2020. -	SEMANTIČKI WEB	Automatizirani alati, interpretirani i procesirani web sadržaji.

Izvor: Izrada i zaključci prema: ICT and Travel & Tourism, Present achievements and emerging issues, Haifa, 19. 12. 2011.

Nadalje, današnji potrošač iskazuje manje lojalnosti, spreman je na pregovaranje o cijeni. Mobilnim uređajima korist će ostvarivati svi oni ponuđači koji su spremni na anticipiranje promjena tj. njihovo usvajanje. Npr. moguće je preuzimanjem kodova smještenih uz atrakcije saznati sve o istima. Najviše će koristi od istoga imati potrošači i ponuđači usluga zračnog prijevoza. Misli se na postupak od planiranja putovanja tj. rezervacije istog do povratka s putovanja i razmjene informacija (o utiscima, doživljajima) s okruženjem (tabl. 21).

Tablica 21. Korištenje mobilne telefonije - usluge zračnih prijevoznika

Vremenski period	Karakteristike
Prije putovanja	Najvažniji dio procesa. Lakoća planiranja i bukiranja.
U zračnoj luci	U slučaju poteškoća (gubitak prtljage, sjedalo, prekid leta.
Tijekom vožnje	Prilike za komunikaciju, komoditet usluge.
U destinaciji	Istraživanje, povezivanje, dijeljenje iskustava.
Nakon putovanja	Društvene mreže, povratne informacije.

Izvor: Izrada i zaključci prema ICT and Travel & Tourism, Present achievements and emerging issues, Haifa, 19. 12. 2011.

U nastavku se ukazuje na važnost kvalitete *online* prezentacije destinacija u međunarodnom turizmu temeljno na kategorijama kvalitete (faktori procjene).

5.2. Rasprava o kvaliteti *online* prezentacije hrvatskih destinacija

Hrvatske destinacije ne slijede trend modernog tržišta osiguranjem prvog dojma kvalitetom *online* prezentacije. Stoga postoji potreba stalnog praćenja ponašanja korisnika i njihovih zahtjeva u *online* poslovnom sektoru s ciljem boljih odnosa s dionicima i konačnog zadovoljstva kupaca.

Kategorije kojima se određuje kvaliteta mrežnih stranica prikazani su tablicom 22. Uključeno je 5 različitih kategorija kao i opisi za svaku kategoriju kako slijedi.

Tablica 22. Faktori procjene

Faktori	Opis
Informacijska razina destinacijske mrežne stranice	Pokazuje ravnotežu između količine i kvalitete informacija o odredištu te organiziranost i prezentiranju podataka.
Učestalost pojavljivanja	Pokazuje točnost informacija pod uvjetom, da su istinite i važeće (izmijenjene).
Razina konzistentnosti	Pokazuje usklađenost podstranica na početnoj stranici u pogledu informacija, vizualnog identiteta i točnosti.
Tip i kvaliteta interakcije sa posjetiteljima	Pokazuje stupanj interakcije alata za posjetitelje: interaktivne karte, buking platforme, aplikacije i sl.
Vrijednost vizualnog identiteta	Vizualna atraktivnost mrežne stranice.

Izvor: Gržinić J., Sučić Čevra M. (2013.), „Competitiveness of Croatian Destinations Through Online Marketing Indicators“, *Economic Analysis*, 2013 (3-4).

Pregled dosadašnjih istraživanja na ovom području pokazala je da istraživanja evaluacije web-stranice imaju tendenciju oslanjanja na stručne procjene ili unaprijed određene kriterije i na materijalne aspekte web-stranice, a ne na potrošačke opcije (Park, Gretzel 2007).

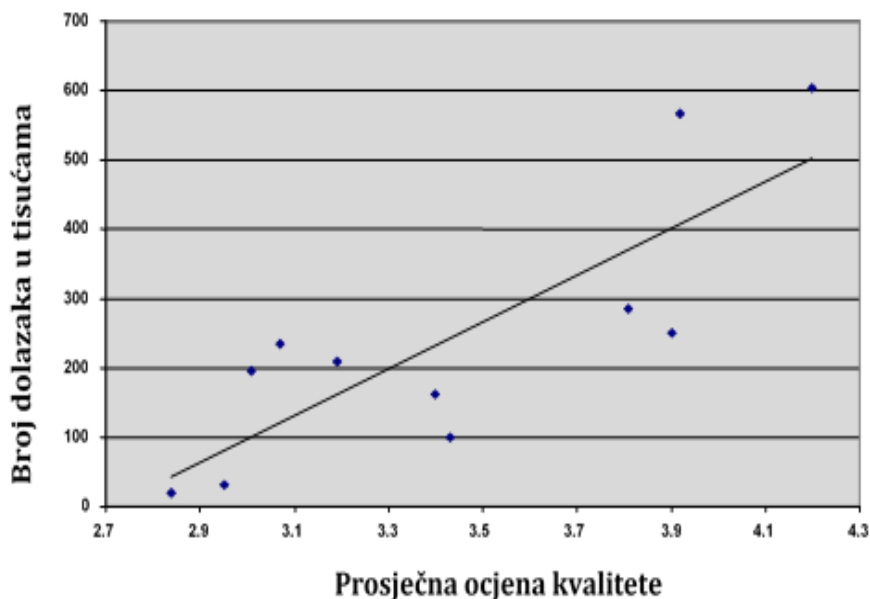
Promatrano s aspekta kvalitete, od internetskih stranica hrvatskih destinacija prednjači grad Zagreb s najvišom prosječnom ocjenom dok gradovi Osijek i Varaždin pokazuju nižu prosječnu ocjenu u odnosu na ostale komparirane destinacije. Rezultati su u korelaciji s brojem ostvarenih posjeta (tabl. 23).

Tablica 23. Razina kvalitete internetskih stranica, broj turista i broj noćenja u odabranim turističkim destinacijama

Destinacija	Prosječna ocjena	Broj turista (u 000)	Broj noćenja (u 000)
Zagreb	4.20	603.8	969.5
Split	3.07	234.0	749.1
Dubrovnik	3.92	568.0	2098.1
Opatija	3.81	285.2	920.8
Osijek	2.95	31.5	66.3
Zadar	3.90	250.7	967.4
Šibenik	3.01	195.5	1076.4
Varaždin	2.84	19.3	42.9
Plitvice	3.40	162.8	216.7
Hvar	3.43	100.2	457.2
Rijeka	3.19	210.0	265.6

Izvor: Gržinić J., Sučić Čevra M. (2013), „Competitiveness of Croatian Destinations Through Online Marketing Indicators“, *Economic Analysis*, 2013 (3-4).

Graf 1. Grafički prikaz korelacije između prosječnih vrijednosti kvalitete web stranice i broja turističkih dolazaka u 11 odabranih destinacija



Izvor: Gržinić J., Sučić Čevra M. (2013), „Competitiveness of Croatian Destinations Through Online Marketing Indicators“, *Economic Analysis*, 2013 (3-4).

Postoji jaka, pozitivna i statistički značajna veza između kvalitete internet stranica odabranih turističkih destinacija i broja turističkih dolazaka u tu destinaciju. Dokaz za to jest Spearmanov koeficijent korelacije 0,84, što je statistički vrlo značajno ($p = 0.001$) (Gržinić, Sučić Čevra 2014).

Dakle, prema rezultatima istraživanja različitih autora podrazumijeva se veliki jaz između razine kvalitete mrežnih stranica europskih destinacija. Ova činjenica naglašava ne samo potrebu za temeljnim

promjenama, već i postavlja pitanje odgovornosti nositelja/voda u destinacijskom marketingu te upravljanje promjenama.

Postoji velika potreba prilagodbe kao i koordinacija *online* aktivnosti na lokalnoj i nacionalnoj razini odnosno kvalitete i razvojnih strategija. Model ponašanja potrošača se naširoko promijenio i samo sustavni pristup i složeni prikaz problema kao i dosljednost može imati rezultat u dugoročnoj perspektivi. Putovanje započinje *online* potragom za proizvodom, istraživanjem ključnih elemenata koji mogu stvoriti želju za putovanjima i motivirati potrošača za kupnju. *Online* prezentacija odredišta bi trebala biti određena pojednostavljenim *online* sadržajem s visokom razinom dosljednosti, točnosti i privlačnosti. Za oblik i broj sadržaja više je elemenata od presudnog značaja:

- Slike koje predstavljaju odredište moraju biti profesionalne.
- Izgled stranice bi trebao biti funkcionalnog karaktera.
- Dizajn bi trebao biti suvremen i biti odraz «destinacijskih osjećaja».
- Materijal bi trebao biti informativan.
- Atmosfera na web-stranici treba stvoriti želju/poticađ za putovanjem.
- Materijale treba redovito ažurirati.
- Potrebno je stvarati dodane vrijednosti za klijenta.
- Treba se prilagoditi suvremenim alatima kao što su pametni telefoni, društveni mediji i buking platforme.
- Potrebno je formirati članstva i povezanosti B2B, B2C.

- Mrežna stranica bi trebala imati pristup prodaji.
- Materijali bi trebali biti interaktivni.
- Potrebno je posvetiti pozornost detaljima.
- Razviti analitičku stranicu (saznanja o posjetiteljima).

Posjetitelji hrvatskih odredišta su uglavnom vrlo vjerni posjetitelji. Oni dolaze u Hrvatsku već generacijama. Budućnost je u stvaranju lojalnih programa koji bi se trebali provoditi u skladu s dionicima u destinacijama. Presentacija web stranice bi trebao izazvati želju za posjetom, kušanjem proizvoda, sudjelovanjem u lokalnim aktivnostima. Svaki detalj treba planirati i povezati sa pričom destinacije. Mrežnu stranicu treba prilagoditi različitim tržišnim segmentima (poslovni ljudi, obitelji, samci, mladi parovi, djeca, umirovljenici). Mrežnu stranicu treba prilagoditi profilu odredišta posjetitelja. Ako se radi o prosječnom boravku od 7–10 dana, program bi trebao biti koncipiran na način da odgovara kriterijima stvaranjem dodane vrijednosti za iste. Stranica mora biti interaktivna, te primjeri dobre prakse trebaju poticati nove posjetitelje. Loše komentare treba pravilno tretirati kako bi se smanjili negativni utjecaji. Baza bi trebala biti praćena i obnovljena, tj. potreban je kontinuitet. Brzi priključak na *Skype* i telefonski kontakti moraju pratiti globalne *online* trendove. Posjetitelji bi trebali biti u mogućnosti ostaviti komentar, postavljati fotografije, povezati se s društvenim mrežama i dijeliti informacije. Određene destinacije prepoznale su da osobni stav klijenta nikako ne treba podcijeniti, te pružaju usluge kupcima putem *online* podrške i informacijske službe. Sve ove činjenice

upućuju na postojeći jaz između prezentacije hrvatskih destinacija i europskih referentnih modela *online* prezentacije destinacija.

5.3. Preporuke razvoja i koristi za dionike

Destinacije komuniciraju na suvremenom turističkom tržištu i predstavljaju se kao poslovne jedinice koje nude različite turističke proizvode na različitim segmentima tržišta. Da bi se osigurala njihova konkurentnost u kontinuirano zahtjevnom okruženju potrebno je usvajati nova pratila tržišne igre. Da bi se osigurala kvaliteta na svakoj razini turističkog proizvoda, kvaliteta destinacije *online* prezentacije je od presudnog značaja kao prva faza kojom putovanje započinje, te se ne smije zanemariti.

Ovim poglavljem su predstavljeni rezultati istraživanja o tome, kako Hrvatska odredišta prate suvremene marketinške trendove i razinu kvalitete s obzirom na *online* marketing.

Spomenuti rezultati ukazuju na veliki nedostatak kvalitete njihove *online* aktivnosti. Nadalje, istraživanje ukazuje na potrebu za temeljnim promjenama koje treba poduzeti na organizacijskoj i političkoj razini.

Ovo istraživanje je indikativno jer je dalo ukupnu ocjenu o investicijama, kreativnosti i ažuriranje web-stranica hrvatskih destinacija, koje treba nadalje analizirati iz perspektive potonje navedenih, a potrebitih promjena. Preporučuje se da će daljnja

istraživanja uključiti neke od sljedećih točaka: tko bi trebao biti glavni nositelj/vođa destinacijskog marketinga i brendinga, postoji li potreba za standardizacijom *online* marketing pravila za hrvatska odredišta, postoje li ograničenja ovakvog razvoja, te kako će se pratiti kvaliteta informacija u odredištu.

6

PROGNOZA RAZVOJA HRVATSKOG TURIZMA

6.1. Konkurentnost hrvatskoga turizma i uloga dionika

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) predviđa da će turizam nastaviti rasti po stopi od 4 % godišnje te da će se 2020. godine u svijetu realizirati 1,6 milijardi dolazaka inozemnih turista te 717 milijuna u Europi. Tu su također vrlo značajne veze između načina na koji svaki pojedinac mediteranska zemlja upravlja svojim resursima na području mediteranskih zemalja, i posljedice za sve ostale dionike. Također time raste i značaj postojećeg i potencijalnog nacionalnog dohotka u regiji koji je izveden iz turizma (Midmore 2010). Sudjelovanje turizma u bruto društvenom proizvodu Europske unije je 5 % dok turistički sektor zapošljava 2,3 milijuna ljudi. Hrvatski turizam ima tendenciju rasta tržišne pozicije ali ista ima nedovoljno kvalitetnih prednosti u odnosu na tržište Mediterana. Izvješće o konkurentnosti putovanja i turizma (Svjetski gospodarski forum 2013) hrvatski turizam pozicionira na 35. mjesto u konkurenciji 140 zemalja svijeta. Time se pozicionira znatno ispod svojih mediteranskih konkurenata.

Niže ocjene od konkurentskih zemalja Mediterana hrvatski turizam ostvaruje na elementima mogućnosti inozemnih ulaganja i partnerstva, na području cjenovne konkurentnosti te nesigurnosti na cestama. (povećan broj prometnih nesreća posebno tijekom sezone). Kao najbolje ocjenjeni elementi vodećih zemalja su kulturna baština zemlje, turistička infrastruktura te otvorenost prema turizmu.

Unatoč svjetskoj ekonomskoj krizi, Francuska, Španjolska i Italija ostaju među 5 najposjećenijih zemalja svijeta. Glavna emitivna tržišta ovih zemalja su zemlje Europske unije što ukazuje na porast putovanja i razvoja itinerara unutar kontinenta (tabl. 24).

Tablica 24. Međunarodni turistički dolasci (u milijunima) - Top 10

Zemlje	milijuni		% promjene	
	2010.	2011.	10/09	11/10
Francuska	77.1	79.5	0.5	3.0
SAD	59.8	62.3	8.8	4.2
Kina	55.7	57.6	9.4	3.4
Španjolska	52.7	56.7	1.0	7.6
Italija	43.6	46.1	0.9	5.7
Turska	27.0	29.3	5.9	8.7
V.B.	28.3	29.2	0.4	3.2
Njemačka	26.9	28.4	10.9	5.5
Malezija	24.6	24.7	3.9	0.6
Meksiko	23.3	23.4	4.2	0.5

Izrada: Obrada prema

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf, /12.07.2012./.

Dakle, najznačajniji konkurenti Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu jesu Grčka, Španjolska, Italija, Francuska i obalni dio Turske.

Procjenjuje se da će intenzitet konkurentnosti zemalja biti u porastu u narednih pet godina. Pojavom novih jeftinijih turističkih destinacija, poput Bugarske, Rumunjske i Crne Gore situacija se mijenja.

Hrvatska bilježi pad broja gostiju s tradicionalnih tržišta. Naravno, svoju zaslugu za njihov nedolazak imala je i teška gospodarska situacija emitivnih tržišta. Danas se opravdavanje krizom zanemaruje zbog oporavka tržišta, te porasta broja novih „tragaoca za doživljajima“. Stručnjaci upozoravaju da će gospodarska kriza i inflacija najviše pogoditi upravo one slojeve stanovništva koji čine većinu hrvatskih gostiju – sa slabijom platežnom moći.

Destinacije europskog Sredozemlja gube tržišni udio zbog novootkrivenih europskih odredišta (crnomorska obala Bugarske i Rumunjske). S tendencijom rasta tim zemljama se približavaju neeuropske zemlje Mediterana (obalne zemlje sjeverne Afrike), te srednje i sjeverne Amerike (npr. Kuba, Dominikanska Republika i dr.).

Nadalje, Crna Gora kao nova europska turistička destinacija, se u odnosu na 2007. godinu pomaknula za 7 mjesta na ljestvici turističke konkurentnosti. Pozitivno ocjenjeni elementi su otvorenost prema turizmu, raspoloživost sportskih kapaciteta te bogatstvo kulturnih i prirodnih atrakcija, a kao najlošije ocjenjeni elementi izdvajaju se: turistička infrastruktura, nepristupačnost interneta, te kvaliteta cesta. Danas Crna Gora i dalje snažno ulaže u razvoj turizma, budući da je prepoznata važnost istog, te snažna potreba za prohodima koje turizam donosi.

Prednost Hrvatske u odnosu na konkurente je blizina nama značajnih emitivnih tržišta, a posebno Njemačke kao i trend planiranja putovanja osobnim automobilom umjesto zrakoplovom.

U osnovi hrvatski turizam još uvijek obilježava:

- nedovoljna diferenciranost proizvoda i usluga;
- pomanjkanje inovativnih i kvalitetnijih sadržaja boravka gostiju;
- rast temeljen ponajviše na ekspanziji obiteljskog smještaja u kućanstvima;
- nedostatak kvalitetne hotelske ponude praćen nedovoljnom investicijskom aktivnošću;
- nedovoljno dobra povezanost zračnim i morskim putem;
- statičan sustav nacionalnog marketinga;
- premalen broj globalno brendiranih destinacija;
- neadekvatna destinacijska turistička infrastruktura;
- naslijeđena orijentacija lokalnog stanovništva prema sezonskom poslovanju.

Getz (2008) tvrdi da su okolišne, društvene i kulturne dimenzije utjecaja turizma zanemarene u brojnim ekonomijama. Ovaj rad potvrđuje da se isto dogodilo i u hrvatskom turizmu. Kunst i Poljanec Borić (2008) ističu da je za konkurentsko pozicioniranje potrebno uvažiti ekonomski racionalan vrijednosni lanac turističke ponude. Primjerice podizanju konkurentnosti može doprinijeti turizam događaja koji primarno pokreće cilj ekonomske koristi, ali potrebno je

razmotriti i rezultate i utjecaje na osobnom i društvenom nivou, a također u smislu kulturne i okolišne promjene. U destinacijskom kontekstu uvijek prevladavaju ekonomske vrijednosti, a takva preokupacija može u velikoj mjeri stvoriti ograničenja za održivost razvoja iz razloga što će dionici kao što su organizacije koje produciraju događanja, lokalna zajednica i korisnici turizma u uslužnom sektoru vjerojatno isticati različite ciljeve i interese. (Homer, Swarbrooke 2005, Richards, Palmer 2010, Van Der Wagen, Carlos 2008).

Područje upravljanja destinacijom obrađuju Cetinski i Perić (2005) koji destinaciju strogo tretiraju kao poslovni sustav dok se autori Sinković, Šugar (2006), posebno osvrću na IQM metodologiju i upravljanje kvalitetom u destinaciji. Gonan Božac (2008) se u svojim istraživanjima fokusira na analizu ključnih čimbenika razvoja Hrvatske kao turističke destinacije kroz razdoblje od njezine samostalnosti i to kroz prizmu znakovitih strukturalnih promjena s postojećom zakonskom regulativom. Pritom se kritički analizira uloga i struktura turističke zajednice i njihovu povezanost s ostalim dionicima turizma destinacije. Svakako nedostaje konkretnih znanstvenih, ali i aplikativnih modela koji bi u uvjetima potrebe potpunog repozicioniranja hrvatskih destinacija na tržištu ukazali na provjerene pozitivne primjere i dokazali efikasnost i inovativnost istih, ali pritom i dali generalnu smjernicu transformacije tržišnog pristupa i ukazali na efikasan put povećanja opće konkurentnosti hrvatskog turističkog proizvoda. Rijetki autori kao primjerice Magaš (2008), Kušen i Weber (2000) proučavaju

destinaciju s teorijskog aspekta, razine resursa, njihove diferencijacije i upravljanja.

Iscrpno istraživanje problematike diferenciranosti turističke ponude Hrvatske i uloge dionika destinacija u razvoju konkurentnosti u posljednjem desetljeću provedeno je na uzorku od dvanaest hrvatskih destinacija koje imaju najveći udio u ukupnom broju dolazaka i noćenja u Republiku Hrvatsku (Sučić 2011). Obuhvaćene su sve hrvatske županije i to redom: Istarska županija s destinacijama Poreč, Umag i Rovinj, Primorsko-goranska županija s destinacijama Rijeka i Crikvenica, Zadarska županija s destinacijom Zadar, Šibensko-kninska županija s destinacijama Šibenik i Vodice, Splitsko-dalmatinska županija s destinacijama Split, Makarska, Hvar, te Dubrovačko-neretvanska županija s destinacijom Dubrovnik. Kriterij odabira uzorka destinacija bio je udio broja dolazaka i noćenja u ovim destinacijama u ukupnom broju dolazaka i noćenja u Hrvatskoj. Nastojalo se utvrditi na čemu se temelji konkurentnost destinacija, te postoji li u hrvatskim destinacijama partnerstvo dionika. Čak 85 % ispitanika smatra da ne postoji suradnja javnog i privatnog sektora dok 31 % njih smatra da partnerstvo najviše utječe na uspješan razvoj destinacije. Više od 50 % ispitanika smatra da među dionicima destinacije ne postoji dovoljna razina znanja za promjenom postojećeg stanja.

Nadalje, prema spomenutom istraživanju (Sučić 2011) ispitanici navode niz različitih događanja koja bi najviše pridonijela stvaranju brenda destinacije. To su tradicionalna kulturološka događanja (52 %

ispitanika), suvremeniji tipovi događanja (27 % ispitanika) i druga događanja (21 % ispitanika).

Ovo je istraživanje značajno i stoga što ispitanici smatraju da su čimbenici konkurentnosti sljedeći: činjenica da njihove znamenitosti pripadaju UNESCO nasljeđu, položaj i važnost grada, šarm, sigurnost, jednostavnost, niska cijena. Ovaj je podatak vrlo indikativan jer učvršćuje stav da koncept sadržajne i žive destinacije nije zaživio kod priobalnih destinacija, te da je otvoren veliki prostor za napredak u tom smislu. Ova činjenica pokazuje da su djelatnici turizma svjesni nedostatka kreirane ponude u svojim destinacijama, te da takav koncept ponude ne odgovara uvjetima potražnje na tržištu. Smatraju da izgradnja/rekonstrukcija smještajnih kapaciteta ne treba biti prioritet već je ulaganja u hrvatskim destinacijama poželjno usmjeriti prema kreiranju sadržaja. Manji dio ispitanika (12 %) smatra da se konkurentnost njihove destinacije temelji na dobrom marketingu, oko 23 % ispitanika smatra da su čimbenici konkurentnosti sasvim nešto drugo i to redom: činjenica da njihove znamenitosti pripadaju UNESCO nasljeđu, položaj i važnost grada, šarm, sigurnost, jednostavnost, niska cijena. Samo 8 % ispitanika smatra da se njihova konkurentnost temelji na sadržaju.

6.2. Prilagodba hrvatskog turizma suvremenim trendovima

Potrebno je stvaranje prepoznatljivog identiteta radi podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma. Postoji značajan nedostatak menadžmenta i organizacije u hrvatskim destinacijama gdje bi fokus djelovanja trebao biti na kreiranju novih proizvoda i partnerstava među dionicima. Razvoj turizma specijalnih interesa i razvoj menadžmenta događaja djeluje na kvalitetu, konkurentnost i promociju destinacije i obrnuto, destinacija djeluje na brend događanja. Stavovi, znanja i mišljenja ljudi koji sudjeluju u kreaciji razvoja turizma destinacija mogu svojim profesionalnim prijedlozima i kritikama argumentirano pružiti smjernice za daljnji razvoj hrvatskog turizma na načelima odgovornog razvoja (The World Summit on Sustainable Development in Johannesburg, 2002).

Iskusan turistički menadžer je onaj koji je radio/stvarao u turizmu u doba različitih kriza, osim što je naravno prepoznat kao stručnjak u svom poslu.

Radovi brojnih autora polaze od pretpostavke da se kvaliteta ponude destinacija u suvremenom turizmu treba bazirati na analizama vezanim uz pet glavnih značajki (Van Manen 1990; Paul Lynch, Senija Čaušević 2008):

- marketinške ture za regije
- turizam specijalnih interesa

- destinacijski menadžment
- inovacije i provedba u praksi
- Hrvatsko pozicioniranje.

Temeljem navedenih značajki nadalje se pobliže analizira stanje hrvatskog turizma.

6.2.1. Turoperatori i regionalne marketinške ture

U novije vrijeme, turistički paket aranžman je brzo šireći proizvod na tržištu ekoturizma pod uvjetima da su cijene tura usklađene u odnosu na konkurenciju, radije nego s ciljem njihova dezavuiranja (Holloway 2004). Turoperatori podržavaju ovakve inicijative iako se postavlja pitanje: Da li je vjerojatno da će netko tko želi ići vidjeti/doživjeti iskopine dinosaura isto potražiti putem svoje lokalne putničke agencije, te takav odmor pronaći i rezervirati? Vjerojatno je da će pritom postojati potreba za specijalističkim distribucijskim strategijama koje se kao takve razvijaju kao posljedica trendova u međunarodnom turizmu. Marketing ovih tura ne odvija se putem turoperatora generalista i agencijskih platformi već uglavnom kroz klubove (*Santa goodwill*), specijalizirane medije (npr. političke ture), konferencije i sl. Pritom posebne interesne ture nisu sukladne s drugim turističkim ponudama. To ih čini jedinstvenima u odnosu na one u drugim zemljama.

U Hrvatskoj još uvijek ne postoji jasna tržišna definicija razvoja destinacija kao i svjesnost dionika destinacija o potrebama razvoja segmentiranih turističkih proizvoda, kako bi se stvorila dodana vrijednost za korisnika i time otvorila mogućnost rasta konkurentnosti. Još se uvijek identitet gradi na autohtonim posebnostima temeljenima na kulturi, povijesti i očuvanosti destinacija. Lokalni (i nacionalni) nositelji turizma ne stimuliraju u dovoljnoj mjeri kreativne ideje za razvoj brenda destinacija (Saftić 2014).

Potrebna je dodatna valorizacija prirodnih i kulturno-povijesnih resursa, te razvoj selektivnih oblika turizma. Primjerice, Lonjsko polje je nevjerojatnog turističkog potencijala pogodno za razvoj biciklizma, turizma promatranja ptica i sl. Nadalje, u Dubrovniku se može razvijati elitni turizam. Sadašnja predviđanja ukazuju da će budućnost donijeti rapidan rast broj noćenja i razvoj turizma do neslućenih razmjera, čime će destinacija premašiti svoj prihvatni kapacitet.

Marketinške ture za regiju koje nemaju osnovnu infrastrukturu, ne mogu pratiti suvremeni razvoj turizma. Turizmom specijalnih interesa se može doskočiti ovom nedostatku jer su sudionici spremni odustati od udobnosti ili luksuza. Sintagma „turizam znači živjeti svoje snove“, puno govori i o turističkom planiranju u regiji. Specijalizirane (posebne) interesne ture su fokus djelovanja na različitim malim nišama (neobični hobiji, aktivnosti, različita zanimanja i sl.) koje se ne mogu pronaći u redovitim masovnim turističkim ponudama, ali s druge strane, sudionici posebnih tura još uvijek trebaju smještaj, prijevoz, hranu koja ih

povezuje s "redovnom ponudom". Hrvatska promiče prekograničnu suradnju i interakciju sa sudionicima odgovornog turizma u Jadranskoj regiji (npr. udruga DEŠA – Dubrovnik u suradnji s udrugom COSPE iz Firence), te je osnovana hrvatska inicijativa za odgovorni turizam. Inicijative pokazuju da se destinacija želi predstaviti svijetu kao eko destinacija odgovornog turističkog razvoja.

6.2.2. Specijalni interesi i specijalizacija hrvatskog hotelijerstva

Turizam specijalnih interesa po svojoj definiciji treba biti poseban za osobu za koju je i dizajniran jer pruža osobni dodir, uravnoteženo iskustvo i začinjenu avanturu. Posebne interesne ture su i trebaju biti u suglasju s drugim turističkim ponudama (dodatak glavnoj turističkoj ponudi u Hrvatskoj i stvaranje dodane vrijednosti za klijenta). Ture mogu biti sukladne s drugim turističkim ponudama, jer koriste istu prirodnu i kulturnu baštinu, ali na različite načine. Turizam specijalnih interesa je pokušaj pružanja prilagođenih/alternativnih turističkih iskustava specifičnim interesima pojedinaca i skupina. Turizam specijalnih interesa je oblik turizma niša (Douglas, Derrett 2002).

U ponudi turizma specijalnih interesa postoje globalni standardi ovisno o trendovima na tržištu potražnje. Potražnja kreira standarde, a ponuda ih mora implementirati. Ovdje govorimo o kompleksnosti turističkog proizvoda sljedećih karakteristika:

- rigidna segmentacija tržišta
- kompliciranost sustava distribucije
- mala razmjera operacije malih razmjera
- radna intenzivnost
- resursna ovisnost
- želja za autentičnošću
- visoka očekivanja potrošača.

Hrvatski turizam ima veliki potencijal u turizmu specijalnih interesa, ali isti nije saživio što se nepovoljno odražava na turizam u ukupnosti zbog istodobnu preopterećenost postojećih kapaciteta posjetima. Dakle, turizam specijalnih interesa nije intenzivnije razvijen ni u jednom hrvatskom gradu, te Hrvatska ima prilično ujednačenu ponudu. Izostao je i registar turističkih atrakcija.

Primjerice, Nacionalni park Plitvička jezera posjećuju milijuni turista, ali samo ljubitelji leptira znaju za 50 različitih vrsta koje su ovdje identificirane. Istra i Vodice bi to mogle postići. Istra je prepoznata po gastronomiji, bogatstvu prirodnih resursa i jednostavan pristup susjednoj Italiji. Vodice imaju obilje mogućnosti za organiziranje izleta tj. pristup prema dalmatinskim gradovima, Plitvicama i drugim nacionalnim parkovima, susjednim zemljama, s otoka na otok (čak i Kornate, Vis-Modre špilje) i sl. Ipak, čini se da je evidencija/inventar atrakcija tek sporadična pojava.

Zadar i Split (s obzirom na činjenicu da su tako „ugodno“ smješteni) imaju pregršt potencijala za razvoj turizma specijalnih interesa, zajedno s okolnim područjima. Split je najbolje pozicioniran u ovoj kategoriji jer pruža kulturni turizam, ali i polazište za mnoge ture prema otocima.

Koristi od razvoja kulturnog turizma višestruke su. Turistička ponuda ostvarit će koristi temeljem povećanja potražnje, stimulacije novih i/ili ponovljenih posjeta, te razvijati ekonomiju doživljaja.

Turistička potražnja utjecat će na imidž destinacije i obr., stimulaciju lokalnog/regionalnog/nacionalnog razvoja, razvoj novih tržišnih niša i inovacija, te povezivanje širokog spektra disciplina i unapređenje edukacije za potrebe turizma (sl. 4).

Slika 4. Koristi od razvoja kulturnog turizma

Turistička potražnja	Turistička ponuda
Vidljivost, dinamičnost, aktivnost	Imidž destinacije
Stimulacija novih posjeta/ponovljenih posjeta	Stimulacija lokalnog i regionalnog razvoja
Rasterećenje sezonske potražnje	Razvoj novih specijalizacija
Povećanje zadovoljstva/doživljaji	Interdisciplinarni pristup (edukacija, zaštita)
Odgovnost prema zajednici, potrošač daje vrijednost destinaciji	Partnerstva, razvoj brenda, međunarodni turistički marketing

S jedne strane, netaknuta priroda pruža uživanje u brojnim aspektima aktivnog turizma – od pješaćenja i biciklizma do neobičnih aktivnosti koje su specifične za interesa turizma. S druge strane, kulturni turizam

je turistički usmjeren doživljajima umjetnosti, nasljeđa, prirodnih resursa, koje daju poseban karakter mjesta (ALVA 2008).

Istraživanja o kulturnom turizmu trebaju biti promatrana u skladu s dvojbama:

- Tko su kulturni turisti?
- Kako dolaze do informacija i donose odluke?
- Što ih motivira?
- Što čine u destinaciji?
- Kako se planiraju ponašati u budućnosti?

Kulturni turizam privlači putnike koji su bolje obrazovani, a imaju i veća očekivanja za iskustva koja su i ugodna i edukativna. Za suvremene turiste, kulturna iskustva su "dodana vrijednost", čime se povećava vjerojatnost za destinaciju u smislu duljeg ostanka ili povratnog posjeta. Autentična iskustva različitih kultura su važan čimbenik u današnjim odlukama o putovanju.

Destinacije koje su razvile svoj proizvod s naglaskom na posebni interes su:

- Livade – različiti turistički proizvodi stvoreni oko tartufa
- Zrće – ljeto mladih, clubbing destinacija
- Kumrovec, Brijuni, Fažana – turizam poznatih osoba, lik Tita.

Nadalje, potrebno je bolje promovirati filmski i muzejski turizam u Hrvatskoj kao destinaciji (npr. "Games of Thrones" i Muzej turizma u Opatiji). To se ne čini s jedne strane zbog neznanja kako ovaj vid

turizma najbolje valorizirati ali, s druge strane, i nedovoljne senzibiliziranosti/nezainteresiranosti lokalnih dionika. Glavni problem je u financiranju, međutim nadležna ministarstva (kulture i poduzetništva) raspolažu ograničenim financijskim sredstvima zbog gospodarske krize koja je zemlju zatekla. Nadalje, ograničavajući čimbenik je i zakonodavni okvir koji ne olakšava ulaganja kao i nedostatak turističkih interpretatora (medijatora turizma) koji bi sadržaj predstavili i time povećati atraktivnost turističke destinacije.

Utjecaji specijalizacije u hotelijerstvu proučavani su i istraženi s više aspekata.¹ Posebni standardi temelj su za specijaliziranje hotela za posebne tržišne segmente i niše. Podaci iz donje tablice ukazuju da je hrvatski institucionalni okvir za standardizaciju i specijalizaciju u hotelijerstvu vrlo precizan i točno propisuje koje obvezne elemente pojedini standard treba ispunjavati. Popis uvjeta za posebne standarde za vrstu hotela dan je kao prilog XII Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela (Pravilnik 1) u obliku tablične *check* liste na kojoj kontrolor pri uvidu konstatira postojanje ili ne pojedinog obveznog elementa. Posebni standardi označavaju se u hotelu posebnim standardiziranim pločama koje se postavljaju uz obvezatnu službenu ploču, oznaku kategorije Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Slijedi pregled posebnih standarda uz pregled hrvatskih hotela certificiranih specijalnom oznakom (tabl. 25).

Tablica 25. Pregled posebnih standarda i specijaliziranih hotela u Republici Hrvatskoj

STANDARDI	Broj Standarda	Hoteli sa standardom*
BUSINESS (poslovni)	30	3
MEETINGS (za sastanke)	28	4
CONGRESS (kongresni)	29	8
CLUB (klub)	11	
CASINO (kasino)	8	
HOLIDAY RESORT (odmorišni)	11	1
COASTLINE HOLIDAY RESORT (priobalni odmorišni)	12	1
FAMILY (obiteljski)	13	2
SMALL & FRIENDLY (mali i prijateljski)	5	
SENIOR CITIZENS (za starije osobe)	19	
HEALTH & FITNESS (zdravlje i fitness)	9	3
SPA (toplice)	10	
WELLNESS		3
Općenito wellness	3	
Prostor prijema	30	
Prostor za tretmane i beauty	22	
Prostori suhog i mokrog dijela wellnesa	20	
Zatvoreni i otvoreni bazeni	18	
Fitness, prostori za vježbanje i holističke programe	6	
Wellness oprema u smještajnoj jedinici – sobi	6	
DIVING CLUB (ronilački klub)	10	
MOTEL (motel)	3	1
SKI (ski)	7	
ZA OSOBE S INVALIDITETOM	83	

* Jedan hotel može imati više standarda

Izvor: Obrada prema <http://www.mint.hr/default.aspx?id=356>

Od 17 posebnih standarda 8 standarda nisu implementirani u hrvatsko hotelijerstvo, a od 9 izabраниh najfrekventnije su implementirani Congress, Meetings i Business koji su ujedno i komplementarni jedni s drugim. Isto ukazuje da se u Hrvatskoj hoteli dominantno specijaliziraju na poslovno kongresni segment tržišta obzirom na trendove potražnje i mogućnost direktnog unovčavanja.

Od 605 hrvatskih hotela svega ih je 19 (3 %) specijalizirano putem službenih posebnih oznaka. Ipak, hrvatsko hotelijerstvo prepoznaje važnost diferenciranja ponude iz unificirane neprepoznatljivosti te redizajnira svoju ponudu sukladno resursnoj osnovi u samom objektu i dostupnim investicijama.

Kako su investicije u hotelijerstvu visoke, stope povrata često ovise o više parametara iz makro okruženja od kojih su najutjecajniji kriza i recesija i političke prilike, hotelske kuće se rijetko odlučuju na kapitalne investicije cjelovitog renoviranja objekta. Hoteli kao građevno tehnološka cjelina kroz procese renoviranja i tekućeg održavanja implementiraju inovativne usluge i sadržaje u postojeće gabarite prostora te na taj način oplemenjuju svoju ponudu i diferenciraju se na izabranim tržišnim nišama. Obzirom na nemogućnost ispunjavanja obveznih elemenata iz posebnih standarda ne mogu aplicirati za službenu posebnu oznaku, no mogu putem tržišne komunikacije svoju ponudu promovirati na izabranim tržišnim nišama.

Primjeri takvih hotela su Hotel Maestral u Novigradu koji se specijalizirao kao *bike hotel* te se oglašava putem različitih *bike* portala i

drugih instrumenata suvremenih tehnologija i klasičnog promocijskog miksa i hotel Park Plaza Medulin. Hotel se pozicionirao na *adults only* tržišnoj niši te nudi niz usluga specijaliziranih za odmor bez djece. Hotel Vespera na Malom Lošinju ima posebnu oznaku *Family* i povezo se u međunarodni marketinški brend *Kinderhotels* (Pavia, Gržinić, Floričić 2014). Hotelske kompanije s više hotela mogu diferencirati ponudu i usmjeriti je na različite tržišne niše.

Na međunarodnoj razini primjer je hotelski brend *Barcelo* koji nudi specijalizirane tematske hotele na glavnom web izborniku: *pet friendly, scuba diving, adults only, bussiness, city hotels, hotels with casino, hotels for weddings, palace deluxe, luxury hotels, beachfront hotels i all inclusive hotels*.

Također, kao primjer horizontalnog povezivanja predstavlja se primjer kompanije Thomas Cook koja upravlja hotelskim brendom Sentido te ga implementira putem ugovora u menadžmentu u hotele diljem svijeta, a sam brend diversificira prema tržišnim segmentima na: Sentido Hotels & Resorts, Sentido Priceline, Sentido Sunwing, Sentido Sunprime i Sentido Sun Connect.

Sličnim konceptom vodi se i skandinavski brend Eden Lyfestyle povezan sa turoperatorom Solresor fokusiran na tržišnu nišu društveno odgovornih, osviještenih turista koji teže ka vraćanju sklada i balansa putem opuštajućih aktivnosti, tjelesnih vježbi, zdrave prehrane i audio vizualno osjetilnih podražaja.

6.2.3. Destinacijski menadžment, inovacije i održivi razvoj

Destinacijski menadžment omogućit će koordinaciju različitih funkcija u destinaciji, koje bi pojedinačno mogle biti i u konkurentnim odnosima, a kroz klastere je moguće objediniti cjelokupne interese i zajednički tržišni nastup. Neki od koristi od povezivanja su: edukacija kadrova, sufinanciranje treninga dionika, interpretacija studija slučaja, olakšana nabava, edukacija građana.

Svako novo razdoblje nosi sa sobom izazove vezane uz upravljanje odredištem. Potencijalni klijenti žele više za svoj godišnji odmor, a to je ono što će u budućnosti predstavljati destinacijski menadžment. Koordinacija i sinergija različitih pružatelja usluga u turizmu je ključ uspjeha. Integracija između tih sektora mora biti na sasvim novoj razini jer će izazovi turizma budućnosti biti sve veći.

Različite strategije razvoja turizma u različitim hrvatskim regijama osigurat će eliminaciju iste vrste turista u različitim dijelovima zemlje. Primjerice, Istra bi trebala biti podijeljena u tri različita dijela, a lokalne se vlasti trebaju (zajedno s ostalim dionicima u turizmu) usredotočiti na pružanje osnovne infrastrukture i pustiti tržište i poslovne subjekte da svoje poslovne aktivnosti ostvaruju temeljem djelovanja tržišta ponude i potražnje.

Dubrovnik je danas mješavina ekskluzivnosti, luksuza, jedinstvenosti, ali i osrednjosti u isto vrijeme. Dubrovnik bi trebao biti odredište visoke klase (kao npr. Monako), što znači fokus samo na ekskluzivnom,

skupom smještaju (ne privatni smještaj ili hosteli), s planom privlačenja najbolje od najboljeg (dizajnerske prodavaonice, kockarnice, marine za skupe jahte, ekskluzivni restorani i klubovi) i poticanja potrošnje onih koji se u takvoj sredini žele osjećati drugačije, posebno i važno.

Sve što elitistički profil potražnje očekuje na odmoru vezuje se uz privilegiranost i jedinstvenost. Baziranje razvoja na industriji kružnih putovanja ne opravdava navedenu hipotezu tj. ne odvajaju Dubrovnik kao destinaciju od onih koje nastoje ostati na razini 4* i mogu biti dostižne od strane "radničke klase".

Plasman i planovi za regiju su poteškoća zbog nedostataka u infrastrukturi i poduzetništvu. S jedne strane, to je poteškoća za organiziranje tura, no s druge strane i prednost, jer se postaje tržišnim liderom. Destinacijski menadžment je velikoj mjeri pod utjecajem legislative, no isto tako, važan je utjecaj lobija velikih hotelskih kompanija na destinacijski menadžment. Postojanje lokalnog receptivnog partnera u destinaciji – lokalne turističke agencije kao i ture specijalnih interesa zajedno sa drugim oblicima turizma osigurati će potrebnu destinacijsku sinergiju (Pavia, Gržinić, Floričić 2014).

Održavanje prvog međunarodnog izložbenog centra (the Crocus Expo 2014) na temu luksuznog turizma u Moskvi ukazuje na značaj razvoja i ulaganja u standardizaciju hotelske usluge. Ekskluzivni turizam, luksuzna putovanja i individualna zadovoljstva klijenta postaju predmetnom interesa suvremenih putnika. Predmetom interesa postaju luksuzni hotelski lanci, Boutique & Design hoteli, hotelijeri s 4, 5 i 6

zvjezdica, privatne luksuzne vile (npr. Villa Arentz, Opatija) i apartmani, luksuzne ponude kružnih putovanja, luksuzna putovanja željeznicom, *rent-a-car* usluge i dr.

Posebice je izražen interes za SPA, zdravstveni i medicinski turizam (elitna usluga), luksuzna turistička naselja i hotelijere, VIP prometovanje do i unutar destinacije kao i krusing turizam, krstarenja jahtama i ponude čarter letova renomiranih turoperatora, programi edukacije u inozemstvu, edukativne ture, ture vina i gastronomije, lokalni vodiči kao izvorni prezenteri kulture i dr.

Dakle, luksuzni hotelijeri trebaju predstavljati samo dio (odraz) luksuzne ponude destinacija tj. jedno drugo pratiti u kategorizaciji (kvaliteti ponude).

Titteringthon, Lennon (1996) ističu da je budućnost turizma bazirana na ovom principu razvoja koji se treba temeljiti na HSE principima (Health, security, safety and environment), kao i na etičkim principima. Broj turista je prerastao u hipermobilnost na svjetskoj razini zbog primjene suvremenih tehnologija u promicanju usluga. Dakle, primjena novih tehnologija u marketinškim aktivnostima je od vitalnog značaja za sve dijelove turizma u destinaciji. Ovim su se principima autori vodili prilikom postavljanja pitanja dionicima destinacija.

Hrvatskom turizmu još uvijek nedostaje integralno upravljanje zaštićenim područjima, nedostatak upravljačke kontrole i analiza vrste, opsega i utjecaja paketa rizičnih čimbenika u razvoju destinacija. (cf.

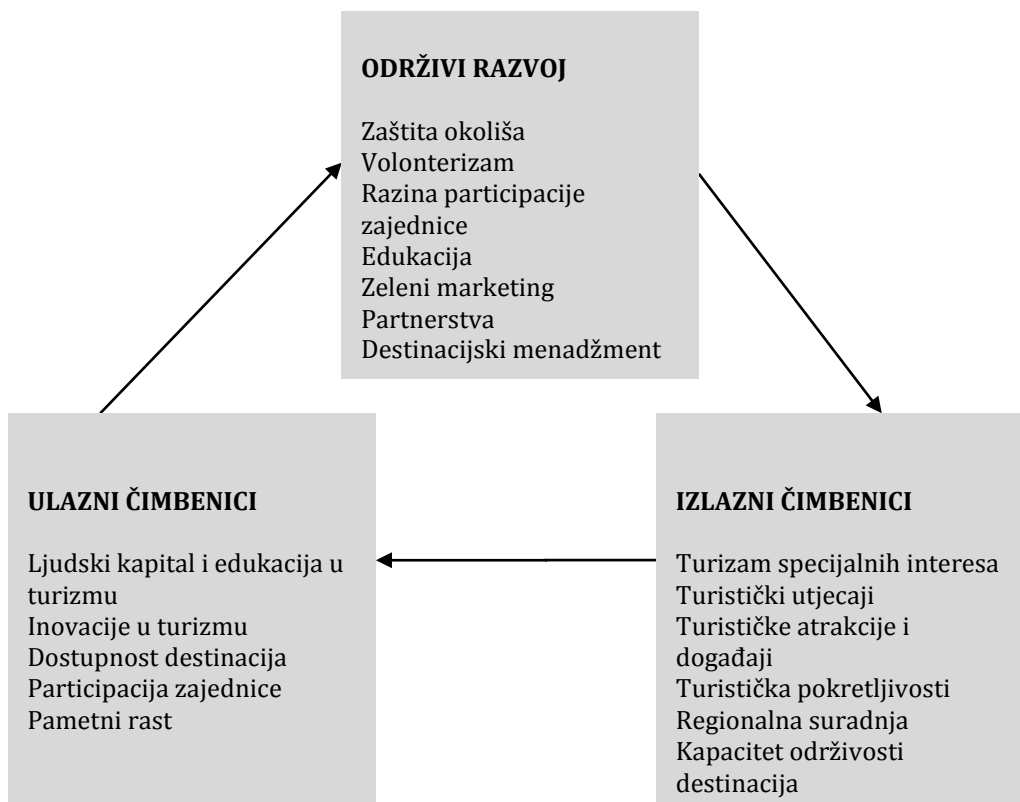
ABTA & FTO regulation 2012, ekološka odgovornost, ekonomska učinkovitost i društveno osjetljiv turizam, Agenda 21: UNCED, 1992).

Nedostaju i regulative vezane uz prava osoba s posebnim potrebama (Regulation (EC) No 1107/2006) i dr. Razlog tome je nepoštivanje granica prihvatljivih promjena u sklopu procesa integralnog upravljanja prostorom kao i nedostatak inovacija i regulativa u području hotelijerstva, uređenja prostora, zračnog prijevoza, agrikulture i inženjeringa.

Do sada su lokalne i nacionalne turističke zajednice imale ulogu info-pultova za posjetitelje, a sve tvrtke za upravljanje odredištima bile su neuspješne. Kad je u pitanju destinacijski menadžment, trebalo bi ostvariti potpuni zaokret u budućim perspektivama upravljanja destinacijom u skladu sa održivim turizmom. Ulazak u europsku integraciju ne znači promjenu turističke strukture koja će narušavati eko sustave. Nakon što je postala članica EU-a, zbog konkurencije poslovanje će za lokalne turističke agente biti sve zahtjevnije. Vlade zemalja koje turizam vide kao jednu od glavnih gospodarskih prednosti moraju poticati inovacije kroz posebne programe i nagrade. Hrvatska prati svjetske trendove, a kao primjer možemo navesti mobilnu tehnologiju (trend s najvećim povećanjem korištenje ove tehnologije) koji naširoko koristi za marketing i prodaju u Hrvatskoj. Inovacije su prihvaćene, ali ne u dovoljnoj mjeri. Potrebno je vrijeme da lokalna zajednica inovacije usvoji tj. pronađe točan financijski plan. Različite male lokalne agencije nude inovativne turističke proizvode koji

pokušavaju slijediti svjetske trendove, ali je upitno po kojoj cijeni. Nadalje, razdoblje od razvoja proizvoda do realizacije se mjeri u godinama. Treba uskladiti ekološku odgovornost, ekonomsku učinkovitost i društveno osjetljiv turizam.

Slika 5. Interakcija veza - turističko planiranje alternativnih turističkih oblika



Izvor: prema Fudge C., Rowe, J. (1997)

Slika 5 prikazuje set principa kroz koji je moguće razumjeti razvoj okrenut eko turističkoj održivosti kao i niz alata kojima se isti postiže.

Planiranje alternativnih turističkih oblika u Hrvatskoj treba biti usmjereno:

- razvoju paralelno s raspoloživim resursima;
- tumačenju pojma «generacijske vrijednosti i budući naraštaji»;
- osiguranju koristi za ljudsku populaciju od ekonomske aktivnosti (s pretpostavkom distribucije koristi od uporabe resursa);
- ne izvozu troškova ekonomskog rasta i kvalitete okoliša u druga mjesta (destinacije);
- promociji lokalne održivosti kroz lokalni menadžment resursa;
- pokrivanju nastalih šteta temeljem prihoda ostvarenih od turističkih posjeta;
- poticajima i interesima za alternative masovnom turizmu od strane države.

Opći/globalni standardi u pogledu pružanja turizma specijalnih interesa su sigurnost, čistoća, veliki izbor izleta i kupovine, tax free trgovine, dovoljno smještajnih jedinica, niske cijene, jednostavan pristup, brza usluga (porast osoblja u svaka usluge). Ovakve usluge nisu u potpunosti zastupljene u hrvatskoj turističkoj ponudi. Inovacije u turizmu treba uskladiti prema EU standardima i pokušati zadržati niže cijene u usporedbi s drugim zemljama zajednice, zbog nedostatka u sagledavanju budućnosti odredišta, manjak proračuna i visoku nezaposlenost.

Razvojna strategija Republike Hrvatske do 2020. god. tumači da turistički sektor značajno doprinosi ukupnom prihodu Republike Hrvatske. Održiva praksa je osnova turizma budućnosti. Postojeća pak pokazuje pozitivne i negativne utjecaje turizma na okoliš, stoga što turizam „troši“ prirodne resurse za svoj razvoj tj. ekspanziju, te ih neodrživo iscrpljuje (Swarbrooke 1999; Mowforth, Munt 2009).

Degradacija prirodnog okoliša lokalnog stanovništva, smanjuje kvalitetu života istog, često dovodeći do antagonizma u odnosima jednih naspram drugih. Turističke agencije i turoperatora angažiraju turističku potražnju putem ponuda kojima prezentiraju nešto neopipljivo i materijalno, a što je potrebno prodati (roba se ne može skladištiti). Pri tome grupna putovanja (čarter letovi) prema brojnim destinacijama izazivaju društvene, ekonomske, sociokulturne, ekološke, pa i tehnološke i političke utjecaje na zemlju domaćina (receptivna tržišta).

Razvoj ruralnog turizma boravkom u ruralnom okruženju može promovirati visoko kvalitetne proizvode, time i održivost kroz visoko kvalitetni turizam (Šergo, Težak, Poropat 2010). Ruralni turizam afirmira tradicijske resurse i formira turističke proizvode usko vezane sa kulturnim nasljeđem te atrakcijama tradicijskog života i rada. Implementacija kulturnih resursa i valoriziranih atrakcija, te razvoj kulturnog turizma utječe na konkurentnost destinacija, promovira ih pod marketinškom percepcijom društvene osjetljivosti i osviještenosti u funkciji održivog razvitka.

Čimbenici utjecaja na destinacijski imidž prikazani su tablicom 26.

Tablica 26. Čimbenici utjecaja na imidž destinacije

Eksterni	Interni
Prirodne i kulturne destinacijske atrakcije	Geografsko podrijetlo
Političko, ekonomsko, tehnološko okruženje	Motivacija
Turistički posrednici	Personalizacija iskustva i percepcija o destinaciji
Zadovoljstvo klijenta i prenošenje iskustava	Rizik i sigurnost
Kvaliteta proizvoda i usluga	Prijašnji doživljaji destinacije
Informiranost unutar destinacije	Nedostatak informacija
Brendiranje destinacije	Prometna povezanost/dostupnost
ICT utjecaji	Sociokulturno okruženje
Turizam događaja	Društveno okruženje

Izvor: Zaključci prema Donaldson, Ferreira, 2009.

Konkurentnost europskog turizma usko je povezana s njezinom održivosti. Međutim, često je sve na samoregulaciji sektora u međunarodnom turizmu i dobrovoljnim inicijativama, djelovanjima udruga.

Kvaliteta ponude turističkih destinacija snažno ovisi o prirodnom i kulturnom okruženju iste. Pri tome je važno ostvariti što bolju integraciju turizma (turističkih tijekova) u lokalnu zajednicu (European Commission 2010) i rasteretiti sezonalnost turističkih tvrtki kako bi se izbjegle negativne reperkusije razvoja (orijentacija samo na turizam tj. ekonomije na usluge) (Turistički forum Europe 2013).

Turistička gospodarstva prihvaćaju koncept održivog razvoja, ali je definicija održivosti predmet brojnih znanstvenim rasprava (Horobin, Long 1996; Butler 1999; Sharpley 2000) zbog pozitivnih i negativnih učinaka kao posljedica djelovanja turizma na destinacije. Cooper (2008) pojašnjava da se suvremene destinacije susreću s opasnostima kao što su sezonalnost, preopterećenje destinacija brojem turista koji nije u skladu sa prihvatnim kapacitetom, pretjerano korištenje prirodnih resursa, te se pritom turisti i stanovnici natječu za ograničenu količinu raspoloživih resursa. Opasnost od turističke specijalizacije izaziva utjecaj na gospodarski rast koji može biti pozitivan ali izazvati i šokove u pozicioniranju destinacije u međunarodnom turizmu (pad imidža, pad potražnje, neodgovorno trošenje resursa, neodrživost destinacija) (Gržinić 2014; Gržinić, Vojnović 2014).

Održivost budućeg razvoja turizma i hotelijerstva Istre usmjeren je na racionalno korištenje raspoloživih resursa za razvoj turizma uz poseban naglasak na očuvanje prostora, restrukturiranje postojećeg turističkog gospodarstva u pravcu razvoja kvalitetnijih i primjerenijih oblika turizma¹ (bilj. str. 212). Bitne značajke istarskog hotelijerstva su unapređivanje hotelske ponude sukladno principima održivosti i društvene odgovornosti.

U funkciji održivog razvoja turizma nužna je implementacija ekostandarda u postojeće hotele te gradnja ekohotela prilagođena sve brojnijem ciljnom segmentu. Kako bi postala „zelena“ i *environmentally friendly* kompanija treba usvojiti i implementirati novu kulturu i modele

poslovanja koji se reflektiraju na ukupno poslovanje sve dionike: zaposlenike, goste, prodavače, dobavljače, lokalnu zajednicu te druge čimbenike EMS (Environmental Management System) sustava¹ (bilj. str. 209).

Najuspješnija primjena standarda odgovornih i održivih hotela u Hrvatskoj je u stranim brend kompanijama koje implementiraju svoje međunarodne brend strategije i procedure u hrvatsko poslovanje. Ističe se primjer Park Plaza Hotels & Resorts brenda kojim su brendirana 4 hotela i jedno turističko naselje kompanije Arenaturist d.d. u Puli i Medulinu. U usklađivanju s brendom Park Plaza Hotels & Resorts određeni su standardi hotelskog proizvoda, cijena i usluga te strategija kontinuiranog unapređenja ukupnog hotelskog proizvoda temeljena na realizaciji eko efikasnosti i energetske učinkovitosti. Postiže se djelomičnom implementacijom sustava pametnih soba te programima uštede energenata, vode, električne energije i gospodarenjem otpadom u cjelokupnom hotelskom poslovanju. U uređenju hotela pokušala se koristiti što više *eco friendly* materijala od boja, tekstilnih materijala prirodnog porijekla do čvrstih materijala za unutarnje dekoracije (kamen, drvo).

Tvrtka Park Plaza razvila je dokument Corporate Social Responsibility Policy u kojem razvija aktivnosti prema TREE (Total Responsibility for Everyone's Environment) i SEASON (Save Energy and Switch Off Now) strategiji (Pavia, Stipanović, Floričić 2013). Održivi razvoj i društvena odgovornost vezani su za sljedeća područja poslovanja: (1)voda,

(2)struja, (3)grijanje, (4)nabava, (5)gospodarenje otpadom, (6)učenje i razvoj, (7)lokalna zajednica, (8)potpomaganje siromašnih, (9)korporativna putovanja, (10)odnosi - komunikacija s gostima (Peršić, Janković, Vlašić 2005: 4).

Tvrtka PPHE koja upravlja brendom Park Plaza Hotels & Resorts dobitnik je prestižnih nagrada „Considerate Hotelier Association Award“ i „Green Tourism Award“. Hotelska brend kompanija dokazuje društveno odgovorno postupanje uključivanjem u dobrotvorni rad te usmjeravanjem dijela dobiti u karitativne ustanove (Willow foundation – organizacija koja radi sa odraslim osobama mlađe životne dobi od 16 – 40 godina sa teškim liječničkim dijagnozama).

Organizira korporativne timove *Green Teams* koji se bave problematikom održivog razvoja, te uključuje uvođenje menadžera kvalitete, obrazovanje djelatnika u smjeru održivog razvoja, kontinuirano mjerenje i kontroliranje provođenja eko standarda. Nova održivost i društvena odgovornost bit će temelj za buduća istraživanja poslovanja. Mjerit će se utjecaj održivog razvitka na sve segmente ponude putem ocjenjivanja zadovoljstva turista i djelatnika. Razmatrajući održivost i društvenu odgovornost, kompanija predstavlja primjer dobre prakse koja se teži implementirati u istarsko i hrvatsko hotelijerstvo.

Primjena eko orijentacije u inoviranju modela koncepcije razvoja u dinamičkom globaliziranom okruženju opterećenom krizom otvara sve zahtjevnija pitanja (kako inovirati, biti prepoznatljiv, biti drugačiji i

bolji, biti maksimalno održiv i odgovoran) s limitiranim resursima (intelektualni kapital i informacije ključni resursi). Stalnim inoviranjem i unapređenjem ponude i prilagodbom potražnji na turističkom tržištu (ponuda mora ići ispred potražnje), hotelsko se poduzeće može ostvariti i zadržati lidersku poziciju.

6.3. Hrvatsko pozicioniranje

Hrvatska je u kratko vrijeme u očima svijeta od zemlje s negativnim imidžom (ratna zbivanja) postala zemlja atraktivna turistima, ali i poslovnim ljudima. Članstvo u Uniji može značajno utjecati na imidž zemlje te može pridonijeti većoj konkurentnosti te kvaliteti usluga. Članstvo uključuje i nove investicije te veći interes stranog kapitala za razvoj turističke ponude. Ulazak hrvatskom turizmu predstavlja značaj u primjeni složenih standarda zaštite potrošača i zaštite na radu te ekoloških standarda. Pretpostavlja se da će se na taj način povećati konkurentna pozicija hrvatskog turizma na ljestvici prethodno prezentirane konkurentnosti.

Na ljestvici međunarodnog turističkog poretka prvih četiriju destinacija najveći očekivani rast UNWTO predviđa za Kinu, Crnu Goru, Indiju i Hrvatsku (tabl. 27).

Tablica 27. Stope rasta u međunarodnom turizmu (2017. god.)

Zemlja	Očekivani rast (%)
Kina	9.1
Crna gora	8.6
Indija	7.9
Hrvatska	7.8
Demokratska republika Kongo	7.8
Vijetnam	7.5
Rumunjska	7.4
Namibija	7.1
Hong Kong	7.0
Čad	7.0

Izvor: UNWTO, tourism highlights, 2012.

Pozitivna iskustva zemalja članica ukazuju da članstvo u Uniji utječe na sektor na više načina (Ministarstvo vanjskih poslova i ekonomskih integracija, 2006. „RH i europske integracije – pitanja“):

- Imidž zemalja članica, što je razvidno iz broja putovanja i noćenja.
- Otvaranje zračnog prostora svih zemalja članica.
- Nove investicije u javnu infrastrukturu.
- Primjena standarda u potpunosti (zaštita potrošača, kvaliteta materijala i sirovina).

Prepreke turističke konkurentnosti Hrvatske su inflacija kapaciteta tj. nedostatak smještaja, brzi porast tržišne cijene, nedostatak atrakcija u zimskom periodu, jedinstvena valuta emitivnih tržišta, nedostatak znanja od strane turističkih zajednica o turističkim strategijama drugih

zemljama tj. jedinstvenosti i snažnosti promocije vlastite zemlje. Analize pokazuju da postoji pozitivan stav prema učenju temeljem *benchmarking* metode (3/4 ispitanika) koji smatraju pozitivnim zoniranje destinacije tj. stvaranje zonskog modela organiziranosti destinacije) (Sučić 2011). Hrvatska ima perspektivu proširenja aktivnosti i kao gastro destinacija za građane EU-a. Kao članica Europske unije Hrvatska će sigurno imati povećanje kongresnog turizma u godinama koje dolaze.

Jedina prepreka koja se može pojaviti u budućnosti je nestabilno političko stanje (s eventualnim štrajkovima i neredima) ili prirodne katastrofe na globalnoj razini. Do 2020. godine će sva glavna odredišta (Dubrovnik, Split, Opatija, Plitvice i dr.) težiti kvaliteti, a manje količini u turizmu. Kvaliteta usluge zasigurno će prevladati jer je posljednjih 15 godina za Hrvatsku razdoblje učenja za zemlje u tranziciji.

Nadalje, velik je broj prepreka promatrano s aspekta konkurentnosti hrvatskog turizma. S obzirom na dugogodišnju tradiciju turizma koju Hrvatska ima, a i s obzirom na značajnost na turističkom tržištu Europe, taj će se proces kretati brže od onih u drugim područjima.

Nažalost, uočene promjene i način na koji ih želimo vidjeti su dvije potpuno različite stvari. Hrvatska treba biti podijeljena u različite segmente, a ne samo one političke, te postati zemlja za sve, ali s druge strane svaka destinacija u Hrvatskoj ne treba biti za svakoga. Budućnost treba temeljiti na mikro destinacijama za različite vrste klijentele, kao i razvoju sekundarnih destinacija. Trenutno, Hrvatska je odredište za

srednju klasu klijentele, ne u smislu apsolutne povoljnosti koju si svatko može priuštiti, već nedovoljne raznolikosti ponude za one koji bi si takvu ponudu svakako mogli priuštiti. Na primjer, ako Grad Hvar marketinški sagledamo kao hrvatski St. Tropez nedopustivo je da je razina usluge niska i da postoji mogućnost najma osrednjeg stana i nepoznavanja engleskog jezika od strane vlasnika.

Hrvatska je trenutno u poziciji između hipereksploatirane Španjolske i elitnog turizma. Stanje će se mijenjati u budućnosti ovisno o tijekovima na svjetskom tržištu i tijekovima unutar zemalja Europske unije. To je najbolje mjesto za male MICE projekte jer uživaju ljepotu prirode i najbolje odredište za promociju zemlje osobnim vozilima. Ujedno je to i najbolje mjesto za promociju stranih kruzing tvrtki zbog prekrasnog mora i otoka. Nadalje, to je dobro mjesto za pripravnički staž, a posebno za studente koji imaju iskustvo u hrvatskim velikim tvrtkama, s obzirom na moguću komunikaciju na engleskom jeziku.

Glavne prepreke turističke konkurentnosti su nedostatak: međunarodnih izravnih letova, smještajnih jedinica (posebice hotelskih kapaciteta) i mentalitet ovdašnjih ljudi koji često koči usvajanje novih ideja i proizvoda. Hrvatska kao odredište doživjeti će stalan rast 2–3 % na godišnjoj razini, ali ne većih pomaka u smislu prezentacije, brojnijih domaćih posjetitelja ili pozicioniranja, a sve zbog nedostatka zajedničkog cilja za sve dionike. Danas hrvatski turizam objedinjuje samo 9 % hotela sa 5*, te nedostaju visoko sofisticirana oprema i usluge – stoga ne možemo govoriti o luksuzu, jedinstvenom doživljaju koji ide

uz sintagmu "skupo" odredište. U isto vrijeme, destinacija je međunarodno promovirana kao obiteljska tj. za destinacija za ljetni odmor. Ostali sadržaji jesu pogodni, međutim u obliku *all inclusive* usluge (bitne za obitelji). I na kraju, cjenovno povoljniji smještaj i usluge su široko rasprostranjeni i popularni, dok svi tržišni objekti, kao i sve demografske skupine ostaju neartikuliranim. Uz prezasićenost ponuda destinacija, dominaciju privatnog smještaja i sezonalnost izražena je i problematika uvjeta poslovanja investitora u turizmu.

Postoji i problem barijera u međunarodnom turizmu. Velik broj turista zaobilazi posjet hrvatskim destinacijama zbog viznog režima. S druge strane konkurentske zemlje (Grčka, Španjolska, Turska, Crna Gora) značajno smanjuju cijene turističkih paket aranžmana kao posljedica vlastite (često nepovoljne) financijske i političke situacije.

Bez većih promjena, financijskih i fiskalnih poticaja, te promjene ulagačke klime hrvatski turizam neće moći računati na buduće pozicioniranje među 20 najboljih turističkih destinacija u svijetu. Destinacijski menadžment nije moguće provoditi samo putem aktivnosti pojedinaca i organizacija, poput UHPA-e koji ulažu napore u obrazovanje, razvoj i implementaciju. Svi državljani EU-a će pod jednakim uvjetima moći pružati neke od usluga koje su do sada bile rezervirane samo za hrvatske državljane, poput ugostiteljskih usluga u domaćinstvu, ali i usluga turističkih vodiča, pratitelja i voditelja poslovnica. Snažnija konkurencija bi trebala pridonijeti poboljšanju

kvalitete proizvoda i usluga, izmjeni zakonske regulative i infrastrukture, te unaprjeđenju komunikacije s tržištem.

6.4. Hrvatski turizam u turbulentnom okruženju

Ulazak Hrvatske u asocijaciju koristi hrvatskom turizmu, zbog mogućnosti korištenja sredstava iz europskih fondova za potrebe sufinanciranja turističkih projekata iz javnog, privatnog i civilnog sektora odnosno projekata javne turističke infrastrukture, poticanja malog i srednjeg poduzetništva te razvoja ljudskih potencijala.

Inozemna turistička potražnja u Hrvatskoj nejednako je raspoređena s obzirom na zemlje podrijetla tj. emitivna tržišta. Veličina populacije i prostorna udaljenost iznad čimbenici su generiranja potražnje. Istraživanja su potvrdila da je međunarodna potražnja orijentirana hrvatskom turizmu u cjelini pod negativnim utjecajem čimbenika prostora i transportnih troškova, što je i potvrdila regresija panel podataka. Isto ukazuje na orijetaciju turizma u Hrvatskoj, barem na neko vrijeme prema zemljama okruženja (Šergo, Gržinić, Poropat 2012).

Očekuje se napredovanje u upravljanju destinacijom što bi za posljedicu imalo smanjenje sezonske koncentracije hrvatskog turizma na ljetni period i transformaciju ponude u *eco friendly* destinacije.

6.4.1. Diversifikacija turističkog proizvoda u hrvatskom turizmu

U nastavku slijede neki od prioritetnih razvojnih proizvoda hrvatskih destinacija. Sukladno općenitoj politici destinacije valja kreirati i smještajne kapacitete. Kreiranje opisanih prioriteta trebaju pomoći turoperatori i turističke agencije dok smještajnu kreiraju hotelijeri i ostali čimbenici ponude diversificiranom ponudom. Ipak, usmjeravanje k ciljnim skupinama i prilagođavanje proizvoda istima treba se vršiti oprezno. Vrlo rijetko jedna skupina turista nema odlike više ciljanih skupina, a tijekom putovanja preferencije turista se mijenjaju i kombiniraju. Gržinić i Vitasović (2009), ističu da kako bi uspješno pozicionirali destinaciju na turističko tržište, moramo poznavati motive koji stoje iza dolaska u destinaciju i posjete turističkim atrakcijama.

Čitav proizvod treba pratiti i odgovarajuća marketinška koncepcija na način da se prije putovanja kod turista izazovu pozitivne emocije i želja tj. očekivanje posjeta, a u samoj destinaciji osigura proizvod koji će taj motiv potvrditi. Na taj način postojeća ponuda dobiva nov kontekst, a turistu osigurava dodatnu vrijednost.

Dosadašnja istraživanja problematike ukazuju da se diversifikacija turističkog proizvoda u hrvatskom turizmu može ostvariti kreiranjem destinacija prema tipologijama djelovanja istih (*wellness*, nautički, robinzonski, edukativni) i njihovih kombinacija. Analizom su identificirani ograničavajući odnosno negativni čimbenici koji su utjecali na nepotpunu realizaciju planiranih mjera, a koji se moraju

uzeti u obzir kod utvrđivanja aktivnosti i mjera za buduće razdoblje: nedovoljno angažiranje lokalnih jedinica, turističkih zajednica i gospodarskih subjekata u pripremama za turističku godinu (Gržinić, Saftić 2012).

Novi trendovi i više interesa u ruralnom turizmu, tematskim parkovima i parkovima prirode zasigurno će promijeniti perspektivu odredišta Hrvatske. Vlada treba naporno raditi i biti više fokusirana na privlačenje investicija radi izravnog pozitivnog utjecaja na industriju. Poboljšanje može nastupiti ako se budu slijedile promjene koje su u nastupile na međunarodnoj razini i ako putnici te promjene počnu percipirati razmišljajući o hrvatskoj ponudi kao destinaciji doživljaja, ali ne samo "sunca i mora" već kulture, zdravlja, ekologije.

6.4.2. Prognoze razvoja turizma i distribucijskih kanala

Turizam je dobrovoljna pokretljivost, te će turizam rasti kako budu rasle prilike i mogućnosti korisnika, zbog osobnog probitka i mogućnosti, ali i zbog razvoja ponude. Ključ budućeg razvoja nije samo pretjerana ovisnost o specifičnim tržištima i stvaranje diversificirane baze ponude, što je podjednako važno i za turizam lokalne ekonomije i za turizam uopće. Potrebno je djelovati na podizanju elemenata kao što su sigurnost i uvažavanje klijenta, otklanjanje ekonomskih i ekoloških kriza, usmjeravanje investicija, odnos sa dionicima, ljudska prava u turizmu, zdravstveni i obrazovni sustav, sustav povratnih veza.

Turizam je veoma osjetljiv, ali treba upamtiti da ima i moć transformacije i opstanka u gotovo nemogućim uvjetima.

Većina problema turizma je „domaćeg“ karaktera što nije zanimljiva tema rasprave eksperata marketinga, agenata, hotelijera. Ukoliko obrazovni sustav bude poticao obrazovanje na način da razvija svjesnost o današnjoj pojavi pretjerane mobilnosti u turizmu i njezine refleksije na lokalne sredine tada će se i percepcija djelovanja dionika mijenjati. Inovacije će zasigurno u tome pomoći. Samo one destinacije koje pružaju „nezamjenjivo iskustvo“ rado će prihvatiti manje opterećenje posjetima jer će i povećanje cijena za manje grupe biti prihvatljivo od strane potražnje. Ostale destinacije (i njihovi dionici) pružat će otpor promjenama jer će to donositi negativne ekonomske i socijalne posljedice. Ovdje tehnološke inovacije mogu pomoći na način da se prijavljene grupe formiraju slučajnim odabirom, a ne temeljem preferencija „elitističkih“ klasa. Nadalje, uspjeti mogu oni turoperatori koji uz masovne ponude nude i one specijalizirane (npr. ponude vezane uz volonterski turizam) jer se time uspostavlja socijalna ravnoteža turizma.

Zaključno, hotelijeri svakako trebaju pomoći konceptu „ekonomije doživljaja“ kao inovativnog koncepta razvoja destinacija i odmaka od masovnosti, ali ne sporadičnim pokušajima i samo u interesu krupnog kapitala već pridonijeti uspjehu destinacija razumijevanjem prirode mjesta i ljudi koji ih čine. Razvijat će se segment luksuznih putovanja, posebice u udaljene destinacije (poznato u međunarodnom turizmu kao

long haul travel). I u ovom slučaju to mogu učiniti inovacijama i partnerstvima.

Nekadašnji fokus na putnikove potrebe pretvorio se u fokus na kanale distribucije. Ključni čimbenici utjecaja u suvremenom turizmu, a vezano za kanale prodaje prepoznaju se kroz (UHPA summit 2014):

- način distribucije
- regulativne mjere država
- potrošačev pogled na turističke agencije tj. posredovanje uopće.

U SAD-u zračni prijevoznici obavljaju posao agencija, te vrše i dodatne specijalizacije usluga (npr. American Airlines s programom *emotional support horses*).

Klasični prijevoznici djeluju s ciljem niskih troškova i natjecanja s niskotarifnim prijevoznicima koji ne prodaju ulaznice putem *online* agencija kako bi maksimizirale prihode i minimizirale troškove. American Airlines je bio među glavnim zrakoplovnim kompanijama koja je pokrenula Orbitz 2001. godine, dok je danas u sporu s istim. American Airlines preuzima prodaju od Orbitz-a 2014. godine (Karp, G. 2014). Ovako djelovanje izaziva utjecaj na kvalitetu sadržaja *online* agencija (Orbitz; Orbitz.com i CheapTickets.com, Fareportal; CheapOair, One Travel, Expedia, Travelocity, Travelport, Lastminute.com, Opodo i dr.) putem širokog spektra usluga koje će se nuditi korisnicima (npr. turističke usluge za korporativne klijente, prodaja dodataka kao što je dodatni prostor za noge kod rezervacije sjedala i dr.). Dakle,

nadogradnja web-stranica zrakoplovnih kompanija postaje sve zanimljivija i zračnim prijevoznicima i potrošačima. Pretpostavlja se da će do 2015. god. 2/3 svih nekorporativnih rezervacija u SAD-u biti obavljano na taj način, dok će 1/3 zadržati online agencije (PhoCusWright 2014).

S druge strane pojedini zračni prijevoznici i dalje će se udruživati s *online* agencijama, npr. American Airlines i Fareportal (operator CheapOaira i OneTravela).

Američko tržište je pojavom novih tehnologija toliko ugrozilo opstanak turističkih agencija da pojedina istraživanja tržišta otkrivaju da dio populacije misli da agencije ne postoje. Ipak, poznavatelji povijesnog razvoja turističkog posredovanja kao i onog današnjeg znaju da su zasluge tuoperatora u turizmu velike upravo za potrošača (nekad omasovljenje turističke pokretljivosti, danas kreiranje ponuda po mjeri svakoga i modaliteti ponuda). Novim ponašanjima (trasformacija, evolucija, konsolidacija, fokus na vrijednosti distribucije) agenti žele utjecati na sveprisutnu diskriminaciju tuoperatora i agencija kao kanala prodaje.

Kako je u ovoj knjizi već opisano hotelijeri podupiru ovaj proces. Primjerice veliki hotelijeri (Ritz Carlton i Marriot International, Inc.) osiguravaju besplatan WiFi ukoliko se izvrši rezervacija preko njihovih (vlastitih) sustava i time stvaraju tržišnu prednost vlastitog e-marketinga i vlastite marke. Brojna turistička udruženja (posebice europsko udruženje agenata ECTAA) reagiraju na novonastalu situaciju.

McKinsey & Company (konzultantska tvrtka) sa 105 ureda diljem svijeta savjetuje sljedećim vrijednostima kojima se organizacija treba voditi:

- Staviti interes klijenta ispred vlastitog.
- Odnositi se profesionalno.
- Podupirati apsolutni integritet.
- Pokaži poštovanje prema lokalnim običajima i kulturi (dok ne ugrozi integritet tvrtke).
- Držati informacije klijenata povjerljivom kategorijom, tj. graditi povjerenje.
- Govoriti istinu, ne libiti se iznositi nekonvecionalna rješenja problema.
- Dati najbolje od tvrtke svakom klijentu uz što manji trošak (trošenje resursa i vremena klijenta kao da su vlastita u pitanju).

Brojne se tvrtke povode načelima stavljanja interesa klijenta ispred vlastitog putem verbalnih eksponacija „Da, slažem se“, „Da, razumijevam Vas“, dok s druge strane pazi na troškove distribucije (vrši pritisak na smanjenje/eliminaciju provizija).

Prvi mit koji se pri tome javlja je što gotovo nitko ne postavlja pitanje koliko je stvarni prihod od prodaje u situaciji kada tržište uvjetuje pad cijene baznog proizvoda. Prvenstveno se vodi računa o troškovima distribucije (npr. *e-ticket*).

Drugi mit koji se javlja je komodifikacija potražnje proizvoda zrakoplovnih prijevoznika (tj. prodanih karata). Npr. GDS se promatra kao sustav koji mora imati fokus na cjenovne liste/raspored. To je pogrešno jer putnici traže fleksibilnost i efikasnost u putovanjima. Turistička potražnja je ona koja diktira cijene i rasporede. GDS je kao sustav pritom teže reinovirati jer je nastao 1960-ih godina prošlog stoljeća, dok tehnologija ima životni ciklus² (bilj. na str. 212).

Treći mit je da je kupac uvjetovao *Zero Commission*. Činjenica je da je tome značajno pomogla deregulacija zračnog prijevoza 80-ih godina prošlog stoljeća (SAD) što su kompanije iskoristile za sebe zbog kompeticije lokalnih prijevoznika (npr. svojevremeno zračni prijevoznik PAN AM). Na isto potom reagira IATA radi zaštite svojih članica dok ASTA ne pokazuje potrebu za brзом reakcijom. Razloge možemo tražiti u tome što je poslovanje posrednika na tom području drugačije regulirano od europskog kontinenta (svaka zemlja ima svoje barijere u poslovanju: vize, dozvole).

Četvrti mit je da je PNR (*passenger name record*) podatak CRS-a. Uz sve promjene koje su nastupile u suvremenom turizmu pitanje je tko posjeduje PNR (Turistička agencija, GDS, Zrakoplovna kompanija) i jesu li podaci o klijentima dovoljni, do kada ih je potrebno držati i dr.³ (bilj. na str. 212). Budućnost će donijeti regulaciju osobnih podataka klijenata.

Peti mit, o kojem se može diskutirati, je da je turizam Europe valjano postavljen. Iako ova hipoteza nije daleko od istine proizvod je pod

velikim pritiskom konkurencije (npr. Macao, Kina i utjecaji hiper mobilnosti u turizmu) (Gržinić 2014).

Kao *šesti mit* se pojavljuje teza da će s turističkim posrednicima tržište i dalje komunicirati. Naime, može se dogoditi da se želi komunicirati samo s pojedinim igračima (npr. ECTAA i njene članice zbog uspostavljenih standarda kvalitete, obrazovanja članica, promocije destinacija; npr. Republika Hrvatska ECTAA destinacija godine 2011. i sl.). Odgovor ponude treba biti:

- Vrijednost za novac (kada je klijent spreman platiti više, orijentacija kupcu) npr. *Kuoni* i luksuzni turizam.
- Ponude proizašle kao rezultat povezivanja prijevoznika u međunarodnom turizmu.
- Uspostavljanje politike suprotne od komodifikacije usluga (i to za svaki proizvoda koji je predmet ponude).
- GDS kao kreator potražnje umjesto posrednik (djelitelj trendova jer potrošači postaju vlastiti agenti).
- Specijalizacija kojom će zrakoplovne tvrtke prepoznati destinacijske (vodeće) agente.
- TMS (Tourism management suite), NDS standard (Navigation data standard) – informacijska infrastruktura, računalstvo u oblacima i daleko drugačije vođenje agencije od dosadašnjeg (klasičnog) pogleda na poslovanje.

- Nove forme razvoja koje će prodavati kompleksne proizvode (evolucija proizvoda).
- Pogled na tržište – mikro, nano tržišne niše (1000-2000 putnika postaje dovoljno agentu zbog vrlo uske specijalizacije, često i vrlo velike kompleksnosti tura koje napredak tehnologije teško može zamijeniti).
- Javno privatno-partnerstvo (JPP: DMO i DMC).
- Razviti sposobnost prodaje kapaciteta u uvjetima male potražnje i proaktivno djelovati na tržištu, prodavati doživljaje/iskustva.
- Turizam vođen potražnjom (novi proizvodi izazivaju novu potražnju) gdje će turoperator biti „glavni igrači“ umjesto zračnih prijevoznika.
- Promjena koncepta tj. relacije veza TURISTIČKI POSREDNICI-HOTEL-PRIJEVOZNIK u veze sljedećih dionika: ZNANOST-DMC-JPP-CIVILNO DRUŠTVO-ASOCIJACIJE.
- Redefinirati pojam održivosti (pomoćni i sigurnosni sustavi, npr. Travelife inicijativa).
- Uvažavati propise (npr. *EU package travel directive and regulations* i *EU green paper on safety in accomodation*).
- Regulacija odnosa u međunarodnom turizmu utjecat će na distribucijski lanac vrijednosti i pruženu uslugu kupcu.

- Liberalizirati vizni režim (lakše dobivanje Schengen vize, produljenje viza, skeniranje dokumenata i sl.).
- Osigurati stručnjake za digitalni marketing, menadžere projekata, osigurati edukacije o optimizaciji web stranica i praćenju društvenih medija.
- Kolaborativna ekonomija tj. ekonomija dijeljenja (ljudi, organizacije, fizičkih i psihičkih resursa, npr. Airbnb.com – svjetski lider ponude smještaja, otvorene regulacije/ekstenzivna primjena). Turizam budućnosti je turizam asocijacija.
- Fokus na proizvodima budućnosti (održivi turizam+ekonomski razvoj+kvaliteta života, razvoj izvan sezonskog perioda, zadržavanje osoblja, Znanost+trening+brend).
- Uvažavanje promjena koje se odnose na kupce (želja za novim iskustvima), nove poslovne perspektive (socijalna, etička, pragmatična), nove vrijednosti na globalnoj razini (međunarodni turizam promatrano s aspekta slobodne izbora, više mogućnosti)⁴ (bilj. na str. 212).
- Više modaliteta prijevoza (npr. željeznički prijevoz).
- Turizam i porezna politika.
- Postupati prema *Code of Conduct* načelima⁵ (bilj. na str. 212).

- Pregovaranje, prenošenje/udruživanje iskustava o održivom razvoju (npr. *Blank page situation*) i predani antropocentrizam.⁶
- Naglasak na primjeni prakse „Međunarodni turizam+UNWTO standardi“, npr. održivi razvoj i pristup razvoju „korak po korak“ (npr. ECEAT - koja upravlja Travel life inicijativom i ABTA koja upravlja procesom održivosti za ugostiteljstvo uključujući članice kao što su KUONI, APOLLO, HOTELPLAN, THOMSON, NECKERMANN, THOMAS COOK).
- Mrežna podrška (npr. Travelife sa interaktivnom inicijativom na 50 jezika sa 7 000 uključenih agenata).
- Turoperatora neće biti odgovorni za sve propuste u vezi sigurnosti i održivosti, ali treba poduzimati inicijativu za osiguranje sigurnosnih i pomoćnih sustava kao i sustava Travelife (*Sustainable check list* za hotelijere).
- Motivirati zaposlenike s ciljem orijentacije kupcu i stvaranja dodane vrijednosti za klijenta (učinkovita usluga generira veće prihode).

Stvaranje zajedničkih baza podataka omogućit će redefiniranje pojma održivosti u suvremenom turizmu. Važno je spoznati da redefiniranje ne vezujemo samo uz tvrtku već vanjsko okruženje (dobar primjer povezivanja istog je *Ninh Van Bay*, <http://www.sixsenses.com/about-us/about-us>, povezujući tri temeljna elementa kao dio poslovne filozofije: savjesno vodstvo, filozofiju usluživanja i odanost održivosti).

Bilješke:

¹Akcijski plan za provedbu županijske razvojne strategije Istarske županije 2011. - 2013. godine, Pula, 2011.

http://www.unipu.hr/fileadmin/datoteke/ZnanstveniIstrazivacki/Dokumenti/Akcijski_plan_IZ.pdf (15. 2. 2014.)

²Zbog izmjenjenih uvjeta poslovanja IATA pokušava argumentirati tržišnu situaciju u kojima se GDS (temeljem kojeg agenti prodaju karte zrakoplovnih kompanija) optužuje za izostanak diferencijacije proizvoda (niža, srednja i viša cijena za svaku ponudu). IATA tumači da NDC otežanom usporedivošću (provjera od slučaja do slučaja) umanjuje transparentnost poslovanja i diskriminira putnika, ukazujući na neproporcionalni odnos troškovne promjene i koristi (Taylor, T., 2013, IATA CEO u *IATA Application of Resolution 787 on Enhanced Airline Distribution*, ECTAA, GEBTA, 2013, cf. *Regulation 1008/2008 on Air Services: Article 23(1), Optional elements on an opt-in basis Article 23(2), Discrimination Regulation 1107/2006 on persons with reduced mobility travelling by air: Article 3, Article 10, Directive on Package Travel*.

³EU Regulation 80/2009 on a Code of Conduct for CRSs (Data protection (Article 11)

⁴cf. Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press,

cf. Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.

⁵„Kod prakse“ odnosno usluge koje se mogu očekivati od strane dionika,

<http://www.monachus-guardian.org/library/medpro01.pdf>

(24.03.2014.)

⁶*Environmental Culture: The Ecological Crisis of Reason* (2002), Plumwood, V. (ed.), Routledge: London, New York.

6.5. Zaključci

Na kraju ovoga poglavlja navode se mogući zaključci iz analize dosadašnjih spoznaja turoperatora i hotelijera, kao sinteza njihovih poslovnih aktivnosti.

Suradnja i koordinacija ukupne destinacijske ponude sukladno zahtjevima turbulentnog turističkog tržišta podrazumijeva sinergiju aktivnosti svih dionika, ponajprije turoperatora i hotelijera. I jedni i drugi svojim aktivnostima odgovaraju na zahtjeve suvremene potražnje.

Turooperatori utječu na aktivnosti hotelijera, no isto tako aktivnostima akvizicija ulaze u hotelijerstvo koje marketinški brendiraju. Svoje razgranate mreže distribucije modificiraju i tematiziraju putem poticanja razvoja specijaliziranih turističkih agencija.

Prvi cilj istraživanja ovoga rada je ostvaren u svojstvu razvojnih obilježja turoperatora i načina njegova djelovanja u međunarodnom okruženju. Daju se preporuke razvoja u skladu s društveno odgovornim poslovanjem. Utvrđuju se postojeća partnerstva u turizmu i ukazuju na težnju k izbjegavanju konflikata u kanalima distribucije kroz preporuke pozitivnih djelovanja turističke prakse.

Drugi cilj istraživanja ostvaren je podacima destinacijskog menadžmenta u turizmu (Hrvatske, Istre), razvoja turizma Istarske županije kroz pojmove i brojčane iskaze hotelskih kuća (kapaciteti, godine, udjeli i indexi). Sinteza obrađenih podataka su zajednički napori

podržani implementacijom suvremenih tehnologija uz primjenu inovacija marketinga i dizajna ponude, kao novi kanali plasmana u kompleksnim horizontalnim i vertikalnim organizacijama. Primjenom tehničkih inovacija u promociji (broj kompanija i pripadajućih posjetitelja društvenih mreža) hotelskih tvrtki (e-marketing, mrežne stranice, udjeli internetskih kanala: godine, postoci i indexi), utvrđene su poslovne aktivnosti o nužnosti ne samo tržišne uključenosti već i kontinuiranog praćenja utjecaja suvremenih tehnologija na poslovanje u turizmu.

Treći postavljeni cilj ostvaren je prikazom kvalitete internetskih stranica turističkih zajednica odabranih hrvatskih destinacija, vrste i kvalitete interakcije s korisnicima, te postignute vrijednosti vizualnog identiteta. Sinteza istraživanja internetskih stranica turističkih zajednica ukazuje na nužnost primjene strategija suvremenog marketinga u turizmu od strane dionika koji na taj način osiguravaju svoj plasman na tržištu.

Posljednji, četvrti cilj istraživanja ostvaren je temeljem istraživanja integracijskog djelovanja turoperatora, hotelijera i destinacijskih menadžment organizacija, kompanija suvremenog turizma koje svoje aktivnosti usmjeravaju u dizajniranje tematskih marketinških brendova usmjerenih na segmente tržišta, te poduzimanja diversificirane marketinške aktivnosti vezane za iste. Hotelske kompanije specijaliziraju svoje objekte ponude, hotelski brendovi formiraju podbrendove, a na tragu istih ustrojavaju se marketinški konzorciji koji

razvijaju i diversificiraju karakteristike prema segmentaciji i trendovima potražnje pojedine tržišne niše. Sinergijskim djelovanjem, turoperatori i hotelijeri prepoznaju inovaciju i razvoj proizvoda kao uvjet napretka, te ističu procese inovacije, kvalitete i konkurentnosti kao međusobno uvjetovane. Ostvarenim ciljevima se pridružuje i ovo istraživanje.

Ekološka očuvanost i estetska vrijednost prostora preduvjet su za razvoj turizma. Suvremeni turoperatori i hotelijeri prepoznaju važnost strateškog upravljanja okolišem, te svoj utjecaj kao vodeći dionici usmjeravaju na održivi razvoj (ekološki, ekonomski i društveni), što se razmatra kroz utjecaje na destinaciju kroz sva poglavlja ove knjige.

Poslovne aktivnosti koje su utvrđene u ovom radu mogu biti od koristi dionicima turističkog gospodarstva u razumijevanju novih tržišnih impulsa, te u njihovom pravovremenom praćenju i uključivanju u razvojni put globalnih trendova, a ujedno su i podloga za daljnja istraživanja ove problematike kao i sveukupnoga unapređenja turizma.

SAŽETAK

U fokusu interesa nalaze se turoperatori, kao predstavnici turističke potražnje, i hotelijeri, kao nositelji ponude, kao i njihov odnos i aktivnosti koje su usmjerene na što kvalitetnije pozicioniranje i poslovanje u svrhu specijalizacije i diversifikacije ponude. Turističko gospodarstvo i „omjeri snaga“ u procesu su kontinuirane promjene. Tradicionalne pozicije se mijenjaju, turoperatori kao dominantni posrednički dionici nalaze se pred prijetnjom gubitka stalnih pozicija s kojih su desetljećima vladali organiziranim turizmom. Radi toga, njihov je glavni cilj upoznati poslovne aktivnosti turoperatora i hotelijera u suvremenom turizmu. Metodologija koja je primijenjena u ovom istraživanju obuhvaća teorijski i empirijski dio: od rada u kabinetu, pretraživanja, literature, analize i sinteze, do istraženih empirijskih podataka koji su integrirani u suvremene tehnologije i u formiranje i rast novih distribucijskih kanala u hotelskom marketingu. Tomu se pridružuje i razvoj novog, suvremenog posredništva uz anticipiranje utjecaja na prostor u kojem djeluju. Taj razvojni pravac prihvaćaju i vodeći svjetski turoperatori, mijenjaju i prilagođavaju strategije promocijskog spleta, te inoviraju modele distribucije uz kontinuirano upravljanje cijenama. Postignuti rezultati poslovnih aktivnosti turoperatora i hotelijera, ogledaju se kroz sljedeća poglavlja.

U prva dva poglavlja ovoga rada rezultati su razvojna obilježja turoperatora, te načini djelovanja u međunarodnom okruženju. Daju se preporuke razvoja u skladu s društveno odgovornim poslovanjem. Utvrđuju se postojeća partnerstva u turizmu kao i europske inicijative

koje valja iskoristiti u svrhu doprinosa kreiranim doživljajima Europe kao destinacije u globalnoj sferi promatranja turističkih tijekova. Ukazuje se na težnju k izbjegavanju konflikata u kanalima distribucije kroz preporuke pozitivnih djelovanja turističke prakse. U trećem poglavlju, prikazani su trendovi prilagodbe ponude zahtjevima potražnje, ne samo inovacijama pomoću primjene suvremene tehnologije u poslovanju, već tematiziranim/specijaliziranim hotelskim ponudama. Tema četvrtog poglavlja je primjena *online* marketinga u hrvatskom hotelijerstvu. Na primjeru hotelskih tvrtki Istarske županije, daje se prikaz mjera koje hotelijeri implementiraju u suvremene tehnologije pri svom prezentiranju na tržištu.

Petim poglavljem se ispituje korisnost *online* marketinga za dionike destinacija. Rezultati su prikaz kvalitete internetskih stranica turističkih zajednica odabranih hrvatskih destinacija, vrsta i kvaliteta interakcije s korisnicima, te postignuta vrijednost vizualnog identiteta.

Posljednje poglavlje ukazuje na moguće načine prilagodbe hrvatskog turizma suvremenim zahtjevima tržišta i saznanja do kojih se došlo ispitivanjem dionika turističke ponude. Rezultati ukazuju na značaj uvođenja (afirmacije) regionalnih marketing tura, turizma specijalnih interesa, daljnjeg razvoja destinacijskog menadžmenta, temeljeno na inovacijama i premisama održivog razvoja.

Ključne riječi: turoperator, hotelijeri, inovacije, suvremeni turizam.

SUMMARY

In the focus of interest are tour operators, as representatives of tourist demand, as well as hoteliers, as bearers of tourist supply and their relationship and activities are directed towards as high as possible quality of positioning and business practice for the purposes of offer specialisation and diversification. Tourist economy and "ratios of power" in the process are continuous changes. Traditional positions are changing; as the dominant mediating stakeholders, tour operators are facing the threat of losing permanent positions from which they have reigned over organised tourism for decades. For those reasons, their main goal is to acquaint themselves with the tour operators' and hoteliers' business activities in modern tourism. The applied methodology, starting from the cabinet work, exploration, literature, analysis and synthesis, to empiricism, was used as a framework for the research of integration of modern technologies into the formation and growth of new distribution channels in hotel marketing. Associated with this is also the development of a new, modern agency, with anticipation of the impacts on the area in which they act. This developmental direction is accepted also by the leading world tour operators; they change and adapt the promotional network strategies and innovate distribution models, while continually managing the prices. The tour operators' and hoteliers' business activity achieved results are reflected through the following chapters.

In the first two chapters of this part the results represent tour operators' developmental characteristics and methods of work in the

international environment. Recommendations for development in line with socially responsible business conduct are given. Existing partnerships in tourism are determined, as well as the European initiatives which need to be used for the purposes of contribution to the created events of Europe as a destination in the global sphere of observation of tourism trends. Attention is drawn to the tendency to avoid conflicts in the distribution channels through recommendations of positive effects of tourist practice. In the third chapter, the results are the trends of adaptation of supply to the demand requirements, not only by innovations through application of modern technologies in business, but by themed/specialised hotel offers. The topic of the fourth chapter is implementation of online marketing in the Croatian hotel industry. On the example of the hotel companies of the County of Istria, the results are the illustration of the measures which hoteliers implement in modern technologies when representing themselves in the market.

The fifth chapter examined the benefits of online marketing for destination stakeholders. The results are the illustration of quality of the Internet pages of tourist boards of selected Croatian destinations, the type and quality of interaction with users and the achieved value of the visual identity.

The last chapter points to possible ways of adaptation of Croatian tourism to the modern market requirements and knowledge gained by means of surveying tourist supply stakeholders. The results point to the

significance of introduction (affirmation) of regional marketing tours, special interest tourism and further development of destination management, based on innovations and the premise of sustainable development.

Keywords: tour operators, hoteliers, innovations, modern tourism.

RIASSUNTO

L'interesse si focalizza sugli operatori turistici come rappresentanti dell'offerta turistica e gli albergatori come detentori delle offerte, la loro correlazione e le attività che sono incentrate sul miglior posizionamento e gestione possibili, allo scopo di specializzare e diversificare l'offerta. L'economia turistica ed i "rapporti di potere" sono in processo di continuo mutamento. I ruoli tradizionali mutano, gli operatori turistici come soggetti d'interesse dominanti si trovano di fronte al rischio di perdita delle loro posizioni fisse da cui per decenni operavano nel turismo organizzato. Per questo motivo, il loro obiettivo principale è conoscere le attività gestionali degli operatori turistici e degli albergatori nel turismo contemporaneo. La metodologia applicata, dal lavoro d'ufficio, la ricerca bibliografica, l'analisi e la sintesi fino all'empiria, funge da cornice per l'indagine sull'integrazione delle tecnologie moderne nella creazione e nello sviluppo di nuovi canali distributivi nel settore del marketing alberghiero. Vi si affianca anche lo sviluppo della nuova mediazione moderna, anticipando gli effetti sul territorio in cui opera. Questa linea di sviluppo è accettata anche dai principali operatori mondiali che modificano e adattano le strategie del mix promozionale, innovano i modelli di distribuzione e gestiscono continuamente i prezzi. I risultati dell'attività commerciale raggiunti dagli operatori turistici e dagli albergatori, sono illustrati nei capitoli seguenti.

Nei primi due capitoli di questo scritto i risultati presentati riconducono alle caratteristiche di sviluppo degli operatori turistici e ai metodi di

funzionamento nel contesto internazionale. Vengono date delle proposte per lo sviluppo in conformità con la responsabilità sociale delle imprese. Vengono accertati partenariati già esistenti nel turismo e le iniziative europee da sfruttare come contributi creati dalla percezione dell'Europa come destinazione in prospettiva della sfera globale d'osservazione dei flussi turistici. Viene indicata la tendenza a evitare conflitti nei canali di distribuzione mediante proposte positive basate sulle pratiche di gestione turistica. Nel terzo capitolo, i risultati rappresentano le tendenze d'adeguamento dell'offerta alle esigenze della domanda, non solo attraverso le innovazioni dovute all'applicazione della tecnologia moderna nella gestione, ma anche mediante le offerte alberghiere tematiche/specializzate. Il tema del quarto capitolo è l'utilizzo del marketing online nell'industria alberghiera croata. Prendendo come esempio le aziende alberghiere della Regione Istriana, i risultati sono un indice dei provvedimenti adottati dagli albergatori riguardo all'implementazione della tecnologia moderna nell'autopromozione sul mercato.

Nel quinto capitolo si è esaminata l'utilità del marketing online per i soggetti interessati associati alle destinazioni. I risultati raffigurano la qualità delle pagine web degli Enti per il turismo delle destinazioni croate scelte, la tipologia e la qualità di interazione con gli utenti ed il valore ottenuto attraverso l'identità visiva.

L'ultimo capitolo suggerisce possibili metodi di adeguamento del turismo croato alle attuali richieste del mercato e presenta le

conclusioni ottenute esaminando i soggetti interessati dell'offerta turistica. I risultati dimostrano l'importanza dell'introduzione (consolidamento) dei marketing tour regionali, del turismo di interesse specifico, di un ulteriore sviluppo del management delle destinazioni turistiche, basato sulle innovazioni e sulle premesse dello sviluppo sostenibile.

Parole chiave: operatori turistici, albergatori, innovazioni, turismo contemporaneo.

LITERATURA

Knjige:

1. Afsarmanesh, H., (2000.), *Future smart-organizations: a virtual tourism enterprise*, Web Information Systems.
2. Berc Radišić, B. (1999.), *Marketing u hotelijerstvu*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
3. Blanke, J., Chiesa, T. (ed.) (2011.), *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Beyond the Downturn*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
4. Cerović Z., Pavia, N., Galičić, V. (2013.), *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
5. Čavlek, N. et al. (2011.), *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb.
6. Cetinski, V. (2003.), *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
7. Cox, B., Koezler, W. (2005.), *Internet marketing za hotele, restorane i turizam*, Prentice Hall, Inc, Pearson Education Company, M Plus, d.o.o., Zagreb.
8. Douglas, N., Derrett, R. (2002.), *Special interest tourism*, Wiley.
9. Dulčić, A. (2000.), *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, Ekokon, Split.

10. Dulčić, A., Petrić, L. (2008.), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb.
11. European Commission (2000.), *Towards quality urban tourism: Integrated quality management (IQM) of urban tourism destination*, Brussels.
12. Fucks, M., Hophen, W., (2011.), „E-Business horizons in the tourism industry, Challenges for research and practice in Food“, *Agriculture and Tourism*, Bierling, G. (ed), Berlin: Springer Verlag.
13. Fudge, C, Rowe, J. (2007), *Urban Environment and Sustainability: Developing The Agenda for Socio-Economic Environmental Research*, Research report for DG XII, Bristol: University of the West of England.
14. Gržinić, J. (2014.), *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula.
15. Homer, S., Swarbrooke, J. (2005.), *Leisure Marketing: A Global Perspective*, Butterworth-Heinemann.
16. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010.), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall.
17. Kotler, Ph., (1994.), *Marketing Management: Analysis, planning, Implementation and Control*, 8th Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
18. Krishan, J.K. (2005.), *Dictionary of tourism*, Isha books.

19. Križman Pavlović, D. (2008.), *Marketing turističke destinacije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli*, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula.
20. Lynch, P., Causevic, S. (2008.), *Tourism development and contested communities*, The issue of Belfast, Northern Ireland.
21. Magaš, D. (2008.), *Destinacijski menadžment - modeli i tehnike*, Sveučiliste u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija.
22. Marić, G. (2006.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Školska knjiga, Zagreb.
23. Master Plan razvoja turizma Istre 2004.-2012., (2003.), Horwath & Horwath Consulting Zagreb i THR Consulting Barcelona.
24. Moncrieff, R. W. (1962.), "Effect of Odours on EEG records", *Perfumery and Essential oil record*, 53 (Part I), 757-760; Part II, 825-828.
25. Moutinho, L., (2005.), *Strateški menadžment u turizmu*, Zagreb, Masmedia.
26. Nordin, S. (2005.), *Tourism of Tomorrow, Travel Trends & Forces of Change*, ETOUR (European Tourism Research Institute).
27. Paliaga, M. (2007.), *Branding & Konkurentnost gradova*, MPS d.o.o., Pula.
28. Panian Z., (2000.), *Elektroničko poslovanje*, Sinergija, Zagreb.
29. Paulo, R. (2000.), "Web Marketing Tourism Destinations", *Proceedings of the 8th European Conference on Information*

- Systems*, Vienna, University of Economy & Business Administration.
30. Pavia, N. (2009), *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
 31. Raymore K. (2006.), *Destination Niche Marketing – a Sustainable Tourism Strategy*, Door County Chamber of Commerce and Visitor & Convention Bureau, USA.
 32. *Regionalizacija proizvodnje ljekovitog i aromatičnog bilja u Republici Hrvatskoj*, (2008/2009), Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja i Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, studeni 2009./ožujak 2010., Završno izvješće za istraživačko razdoblje.
 33. Richard, G., Palmer, R. (2010.), *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, Routledge.
 34. Samardžić, J. (2010.), *Primena e-marketinga na nivou turističke destinacije*, Beograd, Singidunum.
 35. Sheldon, P.J. (1997.), *Tourism information technology*, CAB International, Oxon, UK.
 36. Slivar, I. (2014.), „Dislocirani hoteli: Inovativni turističkih proizvod i model ugostiteljstva“ u Gržinić, J., Bevanda, V. (ur.) *Suvremeni trendovi u turizmu*, Znanstvena monografija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
 37. Van Der Wagen, L., Carlos, B.R. (2008.), *Event Management, Upravljanje događajima*, Mate: Zagreb.

38. Van Manen, M. (1990.), *Researching Lived Experience*. Albany, NY: SUNY Press.
39. Walker, J.R., Walker, J.T. (2011.), *Tourism: Concepts and Practices*, Prentice Hall.
40. Wiig, K. (2004.), *People-Focused Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann.
41. Žugaj, M. (1989), *Osnove znanstvenog i stručnog rada*, Tisak "Zagreb" r.o. za grafičku djelatnost, Samobor.

Zbornici konferencija:

1. Gržinić, J. Floričić, T. (2013.), „Implementation of innovations in hotel offer promotion – case study of Istria as a tourist destination,“ IFKAD 2013, *International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Zagreb.
2. Gržinić, J., Vitasović, A. (2013.), „A New Approach to the Positioning of Tourist Destinations and the Role of Intermediaries in Tourism“, *ITAE 2013, International Association for Tourism Economics*, 1-4. July, Ljubljana, Slovenia.
3. Sinković, G., Šugar, V. (2006.), „Pristupi i alati upravljanja kvalitetom turističke destinacije – slijedi li hrvatska europske trendova“, *Hrvatska konferencija o kvaliteti*, Baška, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, p. 1-20.

4. Trittschuh, E. (2012.), "Creating A Digital Marketing Strategy Fit For The New Reality", International Conference *Future Hotels*, Zagreb.
5. Pavia N., Floričić T. (2012.), "How organization of hotel industry affects the tourist destination positioning – an example of Istria tourist destination", The 30th Annual EuroCHRIE Conference *Hospitality for a Better World*, 25.-27.10., Lausanne, Švicarska, p. 587-599
6. Pavia N., Stipanović C., Floričić T. (2013.), "Sustainable development in increasing competitiveness of hotel offer – Case study Istra County", The 2nd International Scientific Conference *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 15.-18.05., Opatija, Hrvatska, p. 279-294
7. Pavia, N., Gržinić, J., Floričić, T. (2014.), „Impact of specialisation in the hotel industry on achievement of new competitiveness“, *Tourism and hospitality industry*, International conference, University in Rijeka, Opatija.
8. Poropat, A. Brščić, K. Velčić, E. (2006), The Hierarchy of Plans of Physical Planning in the Republic of Croatia and EU // *International Congress Energy and the environment 2006* / Franković, Bernard (ur.). Rijeka : Croatian Solar Energy Association, 2006. 139-152.
9. Peršić, M., Janković, S., Vlašić, D. (2005), „Eco Hotels – the Philosophy of the 21st Century, Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members“, *Proceedings*

of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, Slovenia.

Znanstveni časopisi:

1. Adams, B. (2003.), „Hilton Hotels Corp. Booked A Record of More Than 450,000 Online Reservations“, *Hotel and Motel Management*, 24.
2. Bevanda, V., Gržinić, J., Červar, E., (2008.), “Analysing the Users' Perception of WEB Design Quality by Data Mining Tools (Case of Croatian online travel agencies)”, *Tourism and hospitality management*, 14(2): 251-263.
3. Gržinić, J., Sučić Čevra, M. (2014), “Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora”, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Gržinić, J., Bevanda, V. (ur.), Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 38-70.
4. Buhalis, D., (2000.), „Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region,“ *International Hospitality, Leisure and Tourism Administration Journal*, 1(1): 113-139.
5. Buhalis, D., Law, R. (2008.), Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research, *Tourism Management*, 29 (4): 609-623.

6. Cetinski, V., Perić, M. (2005.), „Destinacija kao poslovni sustav i optimizacija razvoja“, *Tourism and Hospitality*, 11: 1-15
7. DeKimpe, M., Hanssens, D. (1995.), „Empirical generalizations about market evolution and stationarity“, *Marketing Science*, 14(3):109-121.
8. Donaldson, R., Ferrieira, S. (2009.), „(Re-)creating Urban Destination Image: Opinions of Foreign Visitors to South Africa on Safety and Security“, *Urban Forum*, 20(1): 1-18.
9. Duim, R., Marwijk, J. (2006.), „The implementation of environmental management system for Dutch touroperators, An actor network perspective“, *Journal of sustainable tourism*, 14(5): 449-472.
10. Čavlek, N., Matečić, I, Ferjanić Hodak D. (2010.), “Drivers of innovations in tourism: Some theoretical and practical aspects”, *Acta turistica*, 22(2): 201-220.
11. Etinger, D., Gržinić, J., Bajto, D. (2014), „Passengers satisfaction with Airport Service quality: A case study of Pula Airport“, *Summer Global Business Conference*, Dubrovnik, 01-04.october.
12. Gonan Božac, M. (2008.), „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, *Ekonomika istraživanja*, 21(1): 19-34.
13. Gonzales, M. F. J., Palacianos, T. M. B. (2004.), “Quantitative evaluation of commercial web sites: an empirical studa of Spanish firms”, *International Journal of Information Management*, 24: 313-328.

14. Gržinić, J., Sučić Čevra, M. (2013.), "Competitiveness of Croatian destinations through online marketing indicators", *Economic Analysis*, 46 (3/4): 125-140.
15. Gržinić, J.; Saftić, D., (2012.), „Approach to the development of destination management in Croatian tourism“, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(1): 59-74.
16. Hjalager, A.M. (2007.), „Stages in the economic globalization of tourism“, *Annals of Tourism Research: a Social Sciences Journal*, 34(2): 437-457.
17. Kaplanidou, K., Vogt, C. (2006.), "A Structural Analysis of Destination Travel Intentions as a Function of Web Sites Features", *Journal of Travel research*, 45(2): 204-216.
18. Kunst, I. Poljanec, Borić, S. (2008.), „Konkurentsko pozicioniranje srpske turističke ponude u svjetlu razvoja ekonomije doživljaja“, *Turizam* 56(1): 93-108.
19. Lay, V. (2007.), „Održivi razvoj i vođenje“, *Društvena istraživanja*, 16(92): 1131-1053.
20. Lee, Y., Kozar, K. A. (2006.), "Investigating the effect of website quality on e-business: An analytic hierarchy process (AHP) approach", *Decision Support Systems*, 42: 1383-1401.
21. Matešić, M. (2009.), „Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske“, *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 18(3-4): 323-339.

22. Midmore, P. (2010.), „Climate change, tourism and the environment in Mediterranean“, *NewMedit*, 9(1): 2-3.
23. Petrillo, C.S. (2002.), „Položaj i strateške mogućnosti talijaskih turoperatora u uvjetima europske konkurencije“, *Turizam*, 50(1): 49-64.
24. Poropat, A. (2014), „Systematisation of terms for buildings of hospitality and tourism industry construction according to the croatian regulations“, *Tehnički vjesnik : znanstveno-stručni časopis tehničkih fakulteta Sveučilišta u Osijeku*. 21 (2). 425-434.
25. Poropat, A. (2014), „Glossary of hospitality and tourism industry, construction in the hierarchy, classification and shaping of units of purpose“, *Tehnički vjesnik : znanstveno-stručni časopis tehničkih fakulteta Sveučilišta u Osijeku*. 21(3): 567-582.
26. Poropat, A. Ružić, P. Šergo, Z. (2005), “Turistički smještajni kapaciteti u strukturi gospodarskog razvoja Istre” *Hotel-link*, 6; 387- 402.
27. Richie, R.J.B., Richie, J.R.B. (2002.), “A framework for an industry supported destination marketing information system”, *Tourism Management*, 23(5): 39-454.
28. Robinson, W., Fornell, C., Sullivan, M. (1992.), „Are market pioneers intrinsically stronger than late entrants?“ *Strategic Management Journal*, 13: 609-624.

29. Rosenbloom, B. (2007.), "Multi Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems", *Industrial marketing management* 36(1): 4-9.
30. Susser, B., Ariga, B. (2006.), "Teaching e-commerce Web page evaluation and design: A pilot study using tourism destination sites", *Computers & Education*, 47(4): 399-413.
31. Sussman, S. (1994.), "The impact of new technological developments on destination management systems", *Progress in Tourism Recreation & Hospitality Management*, 5: 240-296.
32. Šergo, Z., Poropat, A., Gržinić, J. (2012.), „Business cycle Synchronization in Croatia“, *South East European Journal of Economics and Business*, ISSN 2233-1999, 7(1): 29-43.
33. Vuković I., (2006.), *Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku*, *Tourism and Hospitality Management*, 12(1): 35-55.

Pravilnici

- [1] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 88/07, 58/08 i 62/09); (NN 88/07); (NN 58/08), (NN 62/09); Izmjene i dopune (NN 63/13)
- [2] Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „kampovi i druge vrste

- ugostiteljskih objekata za smještaj (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 49/08 i 45/09); (NN 49/08); (NN 45/09).
- [3] Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine "kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj" (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 75 i 45/09); (NN 75/08); (NN 45/09).
- [4] Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 88/07, 58/08 i 45/09); (NN 88/07); (NN 58/08); (NN 45/09).
- [5] Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu, (NN 5/08); (NN 44/11).

Web izvori:

1. Höpken, W. (2011.), *ICT and Travel & Tourism, Present achievements and emerging issues*, IFITT, Haifa, http://www.tayarut-school.co.il/_Uploads/HOP.pdf Hospitality management 5., /08.08.2013./
2. Howbig is the European on line travel market?, Forbes: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/04/01/priceline-can-fuel-upside-by-making-further-inroads-in-europe/>
3. Karp, G. (2014), American Airlines takes fares off Orbitz, <http://www.chicagotribune.com/business/breaking/chi->

- american-airlines-takes-fares-off-orbitz-20140826-story.html /
12.11.2014.
4. Matheson, D., Matheson, J.E. (2001.), "Smart organizations perform better", *Technology Management*, p. 49-54,
<http://www.iriinc.org/RTM.htm>, /08.01.2014./
 5. McCubbrey, D.J., Taylor, R.G. (2005.), „Disintermediation and Reintermediation in the U.S. Air Travel Distribution Industry: A Delphi Reprise”, *CAIS*, Vol. 15,
[http://aisel.aisnet.org/cais/vol15/iss1/26/16.06.2013./](http://aisel.aisnet.org/cais/vol15/iss1/26/16.06.2013/)
 6. Park, Y. A., Gretzel, U. (2007), "Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta- Analysis", *Journal of Travel Research*, 46.
<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/46>,
/pristup: 26.01.2014./
 7. *Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj*, Horwath Consulting Zagreb, 2008.,
www2.hgk.hr/komora/hrv/.../Analiza_hotelijerstvo_finalno.pdf,
/19.05.2012./
 8. *Tourism highlights*, 2012 edition, UNWTO statistics, 2012,
http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12_enhr.pdf, /27.01.2013./.
 9. World travel trends report 2013/2014, str. 27., http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2014_Web.pdf, /17.03.2014/.

10. [http://www.espacestemp.net/articles/tourism-development-and-contested-communities/12.10.2013./](http://www.espacestemp.net/articles/tourism-development-and-contested-communities/12.10.2013/)
11. <http://digiday.com/brands/5-hotel-brands-with-useful-mobile-apps/09.01.2014./>
12. <http://www.bluesunhotels.com>, /18.03.2014./
13. <http://www.cntravel.com/daily-traveler/2013/04/hotel-apps-android-iphone-free>, /14.12.2013./
14. <http://www.espacestemp.net/articles/tourism-development-and-contested-communities/08.02.2014./>
15. <http://ecoclub.com/articles/interviews/767-111229-cmichaelhall>, 03.03.2014./
16. <http://www.istra.hr> /02.04.2013./
<http://www.istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/TurizamStatistika.pdf>, /11.07.2013.)
17. <http://www.optimum7.com/internet-marketing/internet-marketing-strategy/internet/marketing-strategies-for-tourism-products.html>, /08.05.2013./
18. <http://www.mint.hr>, www.istra-istria.hr, /30.05.2013./
19. <http://www.valamar.com/hr/hrvatska/porec/shopping> (Valamar Hotels & Resorts), /16.06.2013./
20. http://www.visitrijeka.hr/Korisne_informacije/AdriaGUIDE/, /16.11.2013./
21. <http://www.luxurytravel.com>, /25.12.2013./
- 22.

23. <http://www.montemulinihotel.com>, /25.12.2013./
24. <http://www.omh.hr>, /25.12.2013./
25. <http://www.mint.hr>, /25.12.2013./
26. <http://www.tripadvisor.com>, /25.12.2013./
27. <http://www.viator.com>, /02.03.2014./
28. <http://www.tui-group.com/en/company/profile>, 09.6.2014.
29. http://www.tui-group.com/en/ir/financial_reports 09.6.2014.
30. https://www.tui-group.com/en/ir/corporate_governance/risk_report
19.04.2014.
31. <http://www.propoortourism.info/stakeholders/TourOps.html>
, 15.07.2014.
32. <http://www.nds-association.org/the-nds-standard/Navigation>
dana standard, 11.11.2014.
33. http://www.mckinsey.com/about_us/our_values/ 11.11.2014.
34. <http://www.uhpa.hr/about-us/2nd-worldwide-summit-of-presidents-of-travel-agencies-associations>, UHPA summit
2014.

Ostali izvori:

1. ICT and Travel & Tourism, Present achievements and emerging issues, Haifa, 19.12.2011.
2. Mjesečno benchmark istraživanje hrvatske smještajne industrije – hoteli, Horwath HTL Zagreb, ožujak 2015.
3. Poslovna izvješća istarskih hotelskih poduzeća, 2012., 2013.

4. Sučić, M. (2011.), *Unaprjeđenje konkurentnosti hrvatskog turizma modelima kvalitete destinacijske ponude*, Doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

POPIS ILUSTRACIJA

A) Popis slika

Naziv	Opis	Str.
Slika 1.	Karakteristike dinamičnog pakiranja	31
Slika 2.	Sustav upravljanja rizikom TUI Grupe	66
Slika 3.	Obuhvati poslovanja - Viator	70
Slika 4.	Koristi od razvoja kulturnog turizma	178
Slika 5.	Interakcija veza – turističko planiranje alternativnih turističkih oblika	188

B) Popis tablica

Naziv	Opis	Str.
Tablica 1.	Financijski podaci: Club Med i Acromas grupacije 2012/2013	37
Tablica 2.	Kvaliteta poslovanja turoperatora vezana za	43

	održivi razvoj	
Tablica 3.	Optimiziranje vertikalne integracije TUI Grupe	58
Tablica 4.	Račun dobiti i gubitka TUI Grupe (1. listopada 2012. - 30. rujna 2013.)	63
Tablica 5.	Destinacijska zastupljenost timesharing ugovaranja	84
Tablica 6.	Turistička noćenja u Republici Hrvatskoj 2009 - 2013-mil.	85
Tablica 7.	Razvrstavanje smještajnih kapaciteta hrvatskog turizma	90
Tablica 8.	Struktura smještajnih kapaciteta hrvatskog turizma (% i indeks promjene)	90
Tablica 9.	Razvoj hotelske ponude Hrvatske sukladno kategoriji objekta 2012/2013. godina	91
Tablica 10.	Postavke turističke potražnje u razvoju specijaliziranog hotelijerstva	108
Tablica 11.	Kapaciteti postelja najvećih istarskih hotelskih kuća	130
Tablica 12.	Noćenja - istarske hotelske kuće	130
Tablica 13.	Istarske hotelske kompanije i e-marketing	132

	(1)	
Tablica 14.	Istarske hotelske kompanije i e-marketing (2)	133
Tablica 15.	Istarske hotelske kompanije i optimizacija web stranica	134
Tablica 16.	Istarske hotelske kompanije i optimizacija web stranica	136
Tablica 17.	Udjeli Internet kanala prodaje hotelske tvrtke	139
Tablica 18.	Koristi suvremenih tehnologija za hotelijere i klijente	145
Tablica 19.	Prikaz ukupne (postignute i planirane) on-line prodaje	154
Tablica 20.	Razvoj informatizacije turizma	155
Tablica 21.	Korištenje mobilne telefonije – usluge zračnih prijevoznika	156
Tablica 22.	Faktori procjene	157
Tablica 23.	Razina kvalitete internet stranica, broj turista i broj noćenja u odabranim turističkim destinacijama	158
Tablica 24.	Međunarodni turistički dolasci (u milijunima) – Top 10	167
Tablica 25.	Pregled posebnih standarda i specijaliziranih hotela u	181

	Republici Hrvatskoj	
Tablica 26.	Čimbenici utjecaja na imidž destinacije	191
Tablica 27.	Stope rasta u međunarodnom turizmu (2017. god.)	196

C) Popis grafova

Naziv	Opis	Str.
Graf 1.	Grafički prikaz korelacije između prosječnih vrijednosti kvalitete web stranice i broja turističkih dolazaka u 11 odabranih destinacija	159

POPIS KRATICA

A) Popis kratica na hrvatskom jeziku

Kratica	Puni naziv
DEŠA	Humanitarna i mirotvorna organizacija, Dubrovnik
HOK	Hrvatska odvjetnička komora
JPP	Javno privatno partnerstvo
UHPA	Udruga hrvatskih putničkih agencija

B) Popis kratica na inozemnom jeziku

Kratica	Puni naziv
ABTA	Association of British Travel Agents
ASTA	American Society of Travel Agents
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
COSPE	Cooperazione per lo sviluppo dei paesi emergenti
CRM	Customer relationship management
CRS	Computer reservations system
DICIRMS	Destination Integrated Computerized Information Reservation Management Systems
DMC	Destination management company
DMIS	Destination Management Information System
DMO	Destination management organisation
ECEAT	European Centre for Ecological and Agricultural Tourism
ECTAA	Group of National Travel Agents' and Tour Operators' Associations within the EU
EOS CODE	A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability

GEBTA	Guild of European Business Travel Agents
GDS	Global distribution system
HSE	Health, security, safety and environment
IATA	International Air Transport Association
ICT	Information and communications technology
IQM	Information Quality Management
MICE	Meetings, incentives, conferences, and exhibitions
MIS	Management information system
NEF	New Economics Foundation - promoting social, economic and environmental justice
NDC	New Distribution Capability
PNR	passenger name record
SAS	international airline company
QR code	Quick Response Code
FTO	Federation of Tour Operators
TIAA	Travel Industry Association of America
TOI	Tour operators initiative
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
USTOA	The United States Tour Operators Association

INDEKS POJMOVA

Destinacija	Krajnje odredište, cilj odmora i boravka promatrano s lokalnog, regionalnog, nacionalnog i kontinentalnog aspekta razvoja.
Destinacijska menadžment organizacija (DMO)	Organizacija koja omogućuje turističkim tijelima, koji dolaze iz javnog i privatnog sektora, koordinirane suradnje s lokalnim vlastima kako bi se osigurao najbolji mogući rezultat za posjetitelje destinacije. DMO uključuje bolje korištenje postojećih resursa.
Dinamička pakiranja	Proizašla su iz želje ljudi za većom fleksibilnosti tj. želje za iskazivanjem vlastitih preferencija što nisu mogli kod „klasične“ varijante turističkog paket aranžmana. Razvoj ove vrste kupovine odmora razvio se kao posljedica razvoja Interneta.
Digitalni batler	Aplikacija digitalnog butlera, room service-a (DigiJames), te druge usluge čine inovacije u suvremenom hotelijerstvu. Isto potiče razmatranje gubitka osobnog kontakta osoblja s gostom, te komponente ugostiteljstva posebice u luksuznim hotelima s pet zvjezdica koji se povode Ritz Carlton motom: „We are Ladies and Gentleman serving Ladies and Gentleman“.

Dislocirani hotel (difuzni i integrirani hotel)	Jedinstvena smještajna jedinica koja se bavi turističkom potražnjom zainteresiranom za boravak u vrijednom urbanom kontekstu u kontaktu sa stanovnicima.
Globalni distribucijski sustavi (GDS)	Razvili su se iz kompjuterskog rezervacijskog sustava (CRS-a), jednostavnog sustava za automatizaciju karata zrakoplovnih kompanija tj. računalni sustav za pohranu, dohvat i izvršenje transakcija vezano uz zračni prijevoz.
Hotelierstvo	Djelatnost pružanja usluga smještaja, prehrane, točenja pića, prodaje, trgovačke robe i rekreacije. Odvija se u kategoriziranim smještajnim objektima.
Informacijska tehnologija	Nastala razvojem i sjedinjavanjem kompjuterske i telekomunikacijske tehnologije, ima ulogu osigurati korisnicima turističkih potreba mnogobrojne korisne informacije o brojnim elementima turističke ponude.
Internet destinacijski menadžment sustav (IDMS)	Omogućava formiranje paketa od individualnih usluga različitih pružatelja, te samu kupovinu takvog personaliziranog paketa. DMS raspolaže s bazom podataka proizvoda i usluga te, s bazom podataka klijenata kao i mehanizmima za njihovo povezivanje. Unapređeni DMS se danas naziva

	DICIRMS (Destination Integrated Computerized Information Reservation Management Systems) koji digitalizira čitavu turističku industriju i integrira sve aspekte lanca vrijednosti.
Internet marketing	Uključuje dvije osnovne vrste komunikacije: relacija tvrtka – tvrtki (eng. business to business - B2B) i tvrtka – potrošači (business to customers – B2C). U hotelsko – ugostiteljskoj djelatnosti većina B2B komunikacija odnosi se na prodaju tvrtki koje opslužuju industriju, turoperatorstvo, destinacijski menadžment i komunikaciju svih dionika.
Konflikti u lancu distribucije	Najučestaliji uzrok konflikata obično je nedovoljna kompatibilnost ciljeva postavljenih od strane različitih partnera. Konflikti između hotelijera i turoperatora vrlo su česti u turizmu, a mogu biti i operativni i strateški.
Međunarodni hotelski lanci	Poslovanje pod zajedničkim imenom u destinacijama diljem svijeta čim se postiže brendiranje destinacija i povećava interes klijenata (temeljem međunarodne hipermobilnosti u turizmu) i postiže povećanje posjećenosti istih. Međunarodni hotelski lanci poslovanjem temeljem odgovornog turizma

	osiguravaju međunarodnu reputaciju.
Moments of thruth (Trenutci istine)	Kojima se proslavio SAS (Scandinavian Airline System) radeći na europskom tržištu. Polazilo se od pretpostavke da svaka turistička tvrtka ima tisuće momenata istine svaki dan i da odanost koja se stvara usluživanjem čini kvalitetu prepoznatljivu od strane klijenta.
Newsletteri	Predstavljaju elektronski bilten, publikaciju koju je poslao e-mail klijetima. Povezani su s CRM-om i mailing listama, sastavljenih od bivših i potencijalnih gostiju. Newsletter sadržaja koji hotelske tvrtke šalju je promotivni, prodajnog i informativnog karaktera. Obično, hotelska poduzeća povremeno šalju newsletter-e svojim kontaktima, te prate i mjere povratne informacije. Interesi klijenata su analizirani te su po toj osnovi, poslovne odluke donosene i marketinške aktivnosti provedene.
Održivi razvoj	Koncepcija okolišne, društvene i kulturne dimenzije utjecaja koja se nameće kao nužnost svim vodećim poslovnim subjektima u turizmu, a ukoliko se kao takva ne primjenjuje, opstanak na konkurentnom tržištu vrlo je upitan. Turistički potrošači očekuju od tvrtki od kojih kupuju neku

	vrstu osiguranja da proizvodi nisu samo kvalitetni, već da su i ekološki i društveno održivi.
Održi lanac distribucije	Lanac distribucije koji rezultira brojnim koristima, ne samo za turoperatore, već i za dobavljače, potrošače i turističke destinacije.
Pinterest, Tweeter	Društvene mreže gdje se posjeti bilježe kao „Tweetovi“ i „Pinovi“.
Prostorni planovi	Dokumenti nadležnih tijela vlasti na temelju kojih se ishođuju uvjeti gradnje i pribavlja druga dokumentacija (potvrde, suglasnosti, projekti i sl.) potrebna za ishođenje građevnih dozvola i realizaciju gradnje ugostiteljskih objekata.
Semantički web	Omogućuje povezivanje više informacija u jedinstvenu formu (npr. traženjem informacija o hotelijeru dobiva se i podatak o udaljenosti, atrakcijama tj. područjima od turističkog interesa i sl.).
Smart growth principi	Poslovni model temeljem na pametnom rastu Isti opravdavaju čimbenici mikro okoline hotelskog poduzeća koju čine: Konkurencija, Turisti-gosti, Dobavljači, Dioničari, Zaposlenici, Kreditori, Vladine organizacije, Društvene organizacije, Strukovna udruženja.

Standardi u hotelijerstvu	Temelj su za specijaliziranje hotela za posebne tržišne segmente i niše. Pomažu razvoju tipologija destinacija u međunarodnom turizmu.
Suvremeni trendovi u turizmu	Trendovi turističke ponude kao što su koncentracija, specijalizacija, dis/reintermedijacija, novi poslovni modeli, dinamična tržišta: dinamična pakiranja, individualiziranost klijenta, dinamičnost ponuda kao i promjene u ponašanju klijenata kao što su smanjena lojalnost, rast potražnje za informacijama, kvaliteta proizvoda, pregovaračka moć kupca, društvene mreže.
Suvremene tehnologije	Utječu na sve segmente marketinga: promocija (individualizirana), distribucija (novi kanali), cijena (usporediva, fleksibilna, jasno vidljiva). Tehnološke promjene utjecat će na elemente marketing miksa npr. kroz nove proizvode, nove strategije, plasman, promociju, procese i položaj hotelijera u okruženju, te je stoga fokus rasprave upravo na istima.
<i>Travelife</i> inicijativa	Pomoć/podrška hotelima i ostalim oblicima smještaja u ispunjavanju kriterija održivosti kao i turoperatorima u ulozi posrednika prema istima

	uključivanjem u popis/direktorij. Potvrda postupanja (unaprjeđenje sustava i lokalnih zajednica) je <i>Travelife</i> certifikat.
Turističke niše	Segmenti turističkog tržišta usmjereni ka specifičnim turističkim grupama potrošača, te upravo potrebe potrošača koje u pravilu obilježava težnja za neformalnošću, održivim razvojem i očuvanjem okoline određuju turističke niše. Razvijanje proizvoda i usluge turističke niše vezano je za sami karakter turizma koji pokreće turistička niša.
Turističko gospodarstvo	Skupo odnosa i pojava kojeg karakterizira visoka razina kompetitivnosti kako između subjekata unutar same turističke destinacije tako i između više destinacija pojedine regije.
Turističke zajednice	je nacionalna turistička organizacija, a osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma. Turističke zajednice kroz navedeni proces racionalizacije sustava i teritorijalnog okrupnjavanja, transformirale bi se u destinacijske menadžment organizacije (DMO) hrvatskog turizma.
Turoperatori	Organizatori turističkih putovanja i kreatori turističkih paket aranžmana (vlastiti proizvod).

	Masovnost turističkih kretanja vezuje se uz nastanak turističkih posrednika.
Turoperatorske integracije	Turoperatori se povezuju s prijevoznim poduzećima i hotelima i provode okrupnjavanje u vertikalnom smislu radi veće kontrole poslovanja kao i sniženja troškova.
Turoperatori specijalisti	Kreiraju ponude za određene segmente kupaca npr. turoperatori specijalisti za dobne skupine (SAGA), turoperatori specijalisti za aktivni odmor (CLUB MED), turoperatori specijalisti za destinaciju (I.D. RIVA) i dr.
Umjetnički hoteli (Art hoteli, Dizajn hoteli)	Specijalizacija hotelijerstva koja se vezuje uz dizajn hotela (npr. zamkovi, rimska arhitektura) kao i njegovo unutarnje uređenje (npr. instalacije u sobama, oslikane sobe, osvjetljenja izrađena od strane umjetnika, holovi sa umjetničkim zbirkama i dr.). Mogu ulaziti u skupinu luksuznih hotela zbog kolekcija koje posjeduju, no to nije uvijek slučaj.
QR kodovi	Plasiranje video promotivnih materijala tehnologija preuzimanja putem pametnih telefona. Hotelske kuće i ostali dionici destinacija prepoznaju važnost primjene svih inovativnih

	alata u svoj promocijski miks obzirom da se na taj način približavaju tržišnom segmentu potrošača mlađe životne dobi koja trenutno ili u bliskoj budućnosti postaje ciljano tržište.
Upravljanje rizicima	Rano identificiranje rizika bilo koje vrste, procijena i sažimanje istih, tako da je ekonomska korist važnija od prijetnji.
Zelena gradnja	Energetska učinkovitost. S financijskog gledišta, poboljšana održivost može smanjiti troškove kroz veću operativnu efikasnost, redukciju otpada i potrošnje električne energije i vode.

PRILOZI

Tablica 1a. Obilježja i pojmovi građevina za ugostiteljske objekte

Obilježja	Pojmovi	Obilježja	Pojmovi i obilježja	IZVOR (dokument)
Skupine hoteli, vrste	Hotel baština (heritage) Hotel Aparthotel Turističko naselje Turistički apartmani Pansion	Vrste smještajnih jedinica	Soba Hotelski apartman (suite) Studio apartman Apartman	Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli [1]
Druge vrste	Apartman Studio apartman Kuća za odmor Prenočište Odmaralište Hostel Planinarski dom Lovački dom Učenički dom ili Studentski dom Objekt za robinzonski smještaj	Kapacitet smještajne jedinice:	Studio apartman – najviše četiri osobe na sklopivim krevetima koji nisu stalno namješteni (polufotelja, fotelja, dvosjed, trosjed – na rasklapanje) Apartman – jednokrevetnu ili dvokrevetnu svaku prostoriju za spavanje Kuća za odmor – jednokrevetnu ili dvokrevetnu svaku prostoriju za spavanje Spavaonica – najmanje pet kreveta Soba – najviše četiri kreveta Jednom smještajnom jedinicom smatrat će se sve prostorije i prostori unutar smještajne jedinice u koju se, iz zajedničkog hodnika, ulazi kroz jedna vrata	Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ [2]
Vrste kampova	Kamp Kamp naselje Kampiralište Kamp odmorište	Vrste: Osnovne smještajne jedinice u/na kojima se gostima mogu pružati usluge kampiranja:	Kamp mjesto, Kamp parcela Smještajne jedinice u građevinama (kućice u kampu, u bungalovu ili sl.): Soba, Studio apartman, Apartman, Prostorija za spavanje, i Spavaonica	Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine "kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj"[3]
Objekti u domaćinstvu, vrste:	Soba u domaćinstvu Apartman u domaćinstvu Studio apartman u domaćinstvu Kuća za odmor u domaćinstvu Kamp u domaćinstvu	Ugostiteljske usluge Moduli i Smještajne jedinice	Soba, Apartman, Studio apartman i Kuća za odmor (neto površina za gosta - modul)	Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu[4]
Objekti u seljačkom domaćinstvu (smještajni), vrste:	Izletište Soba Apartman Kamp		Soba (prostor za spavanje), isto kao za druge vrste objekata Apartman može biti: jednokrevetni, dvokrevetni i dodatni kreveti (površina smještajnog dijela objekta – modul) Kamp, smještaj na uređenom i otvorenom prostoru: kamp mjesto i/ili kamp parcela	Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu [5]

Izvor: Propat, A. (2014), „Systematisation of terms for buildings of hospitality and tourism industry construction according to the croatian regulations“, *Tehnički vjesnik : znanstveno-stručni časopis tehničkih fakulteta Sveučilišta u Osijeku*. 21 (2): 425-434.

Tablica 2a. Nazivlja planova prostornog uređenja Republike Hrvatske 1961.-2004.

Hijerarhija	Vrsta	Redni broj	Nazivlja	Zakon						Pravilnik				
				1961	1966	1973	1980	1994	1998	1985	1987	1998	2004	
A	a	1	Republički prostorni plan			O								
		2	Osnove prostornog plana republike							O				
		3	Prostorni plan republike							O	O			
		4	Prostorni plan društveno - političke zajednice				O							
		5	Strategija i program prostornog uređenja države					O	Y				O	
B	b	6	Regionalni prostorni plan	X	O	O						O		
		7	Odluka koja zamjenjuje regionalni prostorni plan		O									
		8	Osnove prostornog plana zajednice općina								O			
		9	Prostorni plan zajednice općina								O			
		10	Osnove prostornog plana općine odnosno gradske zajednice općina								O			
		11	Prostorni plan općine odnosno gradske zajednice općina								O	O		
		12	Prostorni plan županije i grada zagreba					O	Y					O
		13	Prostorni plan županije											
		14	Prostorni plan grada zagreba											
		15	Prostorni plan područja posebnih obilježja							Y				O
		c	16	Prostorni plan područja posebne namjene			O	Y	O		O	O		
	17		Osnove prostornog plana područja posebne namjene								O			
	18		Prostorni plan uređenja općine											O
	19		Općinski prostorni plan			O								
	20		Prostorni plan uređenja općine i grada					O	Y					
	21		Prostorni plan uređenja općine ili grada											O
	C	e	22	Generalni (osnovni) urbanistički plan	O	O								
23			Generalni urbanistički plan				Y			O	O	O		
24			Generalni plan uređenja					O	Y					
25			Osnove generalnog urbanističkog plana							O				
26			Urbanistički plan	O	O	O								
f		27	Odluka koja zamjenjuje urbanistički plan		X									
		28	Urbanistički program	O	O									
		29	Urbanistički plan uređenja										O	
		30	Detaljni (provedbeni) urbanistički plan	O	O	O								
D	g	31	Provedbeni urbanistički plan			O	Y			O	O			
		32	Osnove provedbenog urbanističkog plana							O				
		33	Detaljni plan uređenja					O	Y				O	
		34	Plan uređenja manjeg naselja			O	Y			O	O			
		35	Urbanistički projekt	O	O	O				O	O			
E	h	36	Osnove urbanističkog projekta							O				
		37	Drugi prostorni planovi					O						
		38	Provedbeni poljoprivredni plan							O				
		39	Drugi dokumenti prostornog uređenja											
		40	Plan (uređenja) infrastrukturnog pojasa							O	O			

Oznake - X: nazivlje plana prvi put bez njegova radnog sadržaja; O: nazivlje plana sa sadržajem rada; Y: nazivlje plana bez sadržajnog rada; (a-h): vrste planova od više nazivlja - slično sinonimima. Oznake A-E: hijerarhija planova.

Izvor: Poropat, A. Brščić, K. Velčić, E. (2006), The Hierarchy of Plans of Physical Planning in the Republic of Croatia and EU // *International Congress Energy and the environment 2006* / Franković, Bernard (ur.). Rijeka : Croatian Solar Energy Association, 2006. 139-152.

O AUTORICAMA

dr.sc. Jasmina Gržinić izvanredna je profesorica na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Sav svoj dosadašnji istraživački i znanstveni rad posvetila je području turizma. Autorica je više od 40 znanstvenih radova. Sudjelovala je u izradi nekoliko znanstvenih i stručnih projekata. Članica je uređivačkih odbora četiri međunarodna znanstvena časopisa. Voditeljica je Katedre za turizam pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Predsjednica je i članica brojnih povjerenstava za izbore u znanstveno-nastavna zvanja. Članica je skupštine Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA).

dr.sc. Tamara Floričić vanjska je suradnica na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Poslovne aktivnosti na poziciji managera prodaje u hotelskom poduzeću, te znanstvena dostignuća ostvaruje na području turizma. Kao znanstveni suradnik, znanstveno istraživanje i brojne radove fokusira na organizaciju i marketing hotelskih poduzeća u turističkoj destinaciji, na pozicioniranje hotelskog proizvoda na turističkom tržištu te na valorizaciju turističkih atrakcija u sustavu turističke destinacije.



Izvatci iz recenzija:

„Knjiga *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu* vrijedno je djelo u kojem su obuhvaćena osnovna znanja o elementima turističkog tržišta, posebno s naglaskom na turoperatore i hotelijere kao značajne elemente turističkog sustava. Ona je zanimljiva i korisna kako stručnjacima, tako i znanstvenicima koji se bave turizmom. Također, može biti korisna studentima u savladavanju specifičnih znanja iz ovog područja.

prof.dr.sc. Dora Smolčić Jurdana

Riječ je o znanstvenoj knjizi koja može poslužiti kao udžbenik studentima preddiplomskog studija „Turizam“, diplomskog studija „Turizam i razvoj“, i interdisciplinarnog studija "Kultura i turizam" Sveučilišta „Jurja Dobrile“ u Puli. Ova znanstvena knjiga pomoći će studentima različitih stupnjeva studija i specijalistima, budućim menadžerima, stručnjacima u gospodarstvu, kao i svima onima koji žele usavršavati svoje znanje.

prof.dr.sc. Nadia Pavia

Ekonomska znanost obogaćena je još jednim izdanjem znanstvene knjige namijenjene znanstvenicima, studentima i praktičarima.

dr.sc. Amorino Poropat, znanstveni savjetnik