

# Inovativni alati u poslovanju organizatora putovanja

---

**Brajak, Mirta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:747764>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

1

2

1

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

MIRTA BRAJAK

**INOVATIVNI ALATI U POSLOVANJU**  
**ORGANIZATORA PUTOVANJA**  
DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, lipanj 2019.

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**MIRTA BRAJAK**  
**INOVATIVNI ALATI U POSLOVANJU ORGANIZATORA**  
**PUTOVANJA**  
**Innovative tools in the business of tour operators**

**Studij: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Studijski smjer: Turizam**

**Mentor: prof.dr.sc. Iris Mihajlović**

**Student: Mirta Brajak**

**Indeks: 2405/13**

**Stupanj studija: druga godina diplomskog studija**

**Dubrovnik, lipanj 2019.**

## **Sažetak**

Danas u turizmu je nužno je biti u koraku s inovacijama. Razvojem tehnologije mijenja se i ponuda i potražnja na turističkom tržištu. Turoperatori moraju pratiti dinamiku razvoja i smjer razvoja potražnje, te pratiti razvoj tehnologije i uvoditi ih u svoju ponudu. Distribucija i proizvodi su također pogođeni promjenama na tržištu, pa tako i na primjerima iz možemo svaki dan vidjeti nove ponude, koje su sve specifičnije i raznolikije nego što je to bio slučaj prije razvoja tehnologije. Promatranjem obilježja turističkog tržišta, uočavaju se promjene i prilagodbe organizatora putovanja, modela poslovanja i općenito snalaženje turističkog lanca vrijednosti u novom okruženju inovacija i razvoja informacijsko komunikacijskih tehnologija. Nove tehnologije treba shvatiti kao podupirući razvojni čimbenik čemu svjedoče brojni modaliteti inovativnih partnerstava i suradnji, ili samo promjena inovacija u komunikaciji koja je zarotirala odnose na tržištu organiziranih putovanja i potaknula konvergenciju. Interaktivnost i dijeljenje iskustava kroz inovaciju dodatno provjeravaju konkurentnost subjekata i spremnost za odgovore izazovima.

Ključne riječi: organizatori putovanja, inovacije, informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT)

## **Abstract**

Today in tourism, it is necessary to keep up with innovations. With the development of technology, both supply and demand in the tourism market are changing. Tour operators must monitor the dynamics of development and the direction of demand development, and keep up with technology developments and introduce them to your offering. Distribution and products are also affected by changes in the market, so we can also see new offers every day, which are becoming more specific and diverse than before the development of technology. By observing the characteristics of the tourism market, changes and adjustments of the travel organizers are observed, business models and general management of the tourism value chain are observed in the new environment of innovation and development of information and communication technologies. New technologies need to be seen as a supportive development factor, as evidenced by the numerous modalities of innovative partnerships and collaborations, or just a change in communication innovation that has rotated organized travel relationships and fostered convergence. Interactivity and sharing experiences through innovation further test the competitiveness of the entities and the readiness to respond to the challenges.

Key words: Tour operators, innovations, information communication technology (ICT)

## SADRŽAJ:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1. Predmet istraživanja .....   | 1         |
| 1.2. Metodologija istraživanja .....  | 1         |
| 1.3. Struktura rada .....   | 2         |
| <b>2. INOVACIJE</b> .....   | <b>2</b>  |
| 2.1. Važnost inovacija u turizmu .....  | 3         |
| 2.2. Inovacije proizvoda i usluga .....   | 6         |
| 2.3. Inovacije procesa .....  | 6         |
| 2.4. Inovacije u upravljanju ljudskim resursima .....   | 6         |
| 2.5. Marketinške inovacije .....  | 7         |
| 2.6. Tehnološke inovacije koje su promijenile poslovanje organizatora putovanja .....                                 | 9         |
| <b>3. ORGANIZATORI PUTOVANJA</b> .....  | <b>13</b> |
| 3.1. Pojmovno definiranje organizatora putovanja , pretpostavke i razvoj .....  | 13        |
| 3.2. Dinamika razvoja organiziranih putovanja korištenjem inovacija u uvjetima društvenih i ekonomskih promjena ..... | 16        |
| <b>4. PROIZVOD ORGANIZATORA PUTOVANJA</b> .....   | <b>17</b> |
| 4.1. Modaliteti proizvoda organizatora putovanje .....  | 18        |
| 4.2. Suvremeni inovativni alati na turističkom tržištu .....  | 23        |
| <b>5. UTJECAJ SUVREMENE TEHNOLOGIJE NA TURISTIČKO TRŽIŠTE</b> .....   | <b>24</b> |
| 5.1. Utjecaj interneta na posrednike u turizmu i pružatelje turističkih usluga .....                                  | 25        |
| 5.1.1. Utjecaj ICT-a na hotele .....  | 27        |
| 5.1.2. Utjecaj ICT-a na avioprijevoznike .....  | 28        |
| 5.1.3. Utjecaj ICT-a na turooperatore .....   | 28        |
| 5.1.4. Utjecaj ICT-a na turističke agencije .....   | 29        |
| 5.2. Razvoj rezervacijskog sustava CRS .....  | 30        |
| 5.3. GDS- Globalni distribucijski sustavi .....   | 31        |
| <b>6. KORIŠTENJE INOVACIJSKIH SUSTAVA I ICT-A U RAZVOJU TURIZMA</b> .....   | <b>33</b> |
| 6.1. Uloga ICT-a u turizmu .....  | 35        |
| 6.2. Poslovanje u sustavu e-turizma organizatora putovanja i stvaranje veza s potrošačima .....                       | 36        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 6.2.1.     | E-sustav vrijednosti- strateške prednosti turoperatora.....   | 38        |
| 6.2.2.     | Sustav upravljanja destinacijama .....  | 39        |
| 6.3.       | Utjecaj ICT-a na nastanak partnerstava.....   | 40        |
| <b>7.</b>  | <b>UVODENJE INOVATIVNOG SUSTAVA PRIMJEROM TUI-A.....</b>  | <b>41</b> |
| 7.1.       | Musement- start-up inovacija u poslovanju TUI-a.....  | 42        |
| 7.2.       | Utjecaj Musement-a na TUI-evo poslovanje.....   | 42        |
| <b>8.</b>  | <b>SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE – TRŽIŠTE ORGANIZIRANIH<br/>PUTOVANJA, MODALITETI KOMUNIKACIJE I PLASMANA<br/>PROIZVODA POTPOMOŽNUTIH NOVIM TEHNIKAMA NA<br/>EUROPSKOM TRŽIŠTU .....</b> | <b>45</b> |
| 8.1.       | Struktura po zemljama.....  | 46        |
| 8.2.       | Dinamika razvoja europskog tržišta s obzirom na preferirane modalitete bookinga i distribucije .....  | 49        |
| <b>9.</b>  | <b>ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>10.</b> | <b>POPIS LITERATURE: .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>11.</b> | <b>DODACI.....</b>  | <b>58</b> |
| 11.1.      | Popis tablica:.....   | 58        |
| 11.2.      | Popis slika:.....   | 58        |



# **1. UVOD**

## **1.1.Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovoga rada su inovacije koje su utjecale na poslovanje organizatora putovanja. Inovacije mijenjaju svijet primjenom istih u poslovanju turoperatora, te im je omogućen razvoj poslovanja već da idu u korak s tehnologijom i tržištem. Inovacije su se raširile na razna područja u turizmu, na proizvode, usluge i na marketing koji igra danas bitnu ulogu u poslovanju organizatora putovanja. Razvojem ICT-a pojavile su se inovacije, kao što je računalni rezervacijski sustav (CRS) i globalni distribucijski sustav (GDS), koji su pomogli u distribuciji i širenju poslovanja turoperatora. Prilikom distribucije proizvoda inovacije i informacijsko komunikacijska tehnologija (ICT), koja je utjecala na približavanje turoperatora potrošačima. Turooperatori su uveli i promjene u svojim klasičnim fiksnim paket aranžmanima, te se prilagodili potražnji koja sve više zahtjeva fleksibilne i personalizirane paket aranžmane koji su poznati pod imenom "Dynamic packaging". Pojavom interneta se dogodila revolucija, i današnje poslovanje bi bilo nezamislivo bez internetske mreže. Zbog interneta su se počele uvoditi mnoge inovacije na online-tržištu za kupnju i prodaju izleta, atrakcija i aktivnosti, baš kao što je u radu i naveden primjer za jednu takvu inovaciju- Musement, a razvija je TUI. U sekundarnom istraživanju možemo vidjeti kako se individualci sve više odlučuju za online booking i internet je postao nezaobilazna inovacija u poslovanju turoperatora, pa tako i u turističkim agencijama. Uz analitički pristup i prikaz brojnih područja na kojima su inovacije radikalno promijenile pristup i tehnologiju poslovanja. U radu je poseban naglasak na poslovanje posrednika u turizmu, odnosno organizatora putovanja.

## **1.2.Metodologija istraživanja**

U radu koristile su se koristile znanstvene metode poput analize sinteze, povijesne analize, analize indukcije, dedukcije i sekundarnog istraživanja. Predmet ovog rada je ukazati na problematiku pri čemu je korištena brojna literatura, te teorijski aspekti i spoznaje dosadašnjih rezultata te problematike. U svrhu dokazivanja da napredak tehnologije i unapređenje sustava upravljanja informacijama utjecalo na promjene u svim sektorima djelatnosti, posebice globalizacija i sveopća dostupnost informacija tako su indirektno restrukturirale poslovne modele i napravile nepovratan utjecaj.

### **1.3.Struktura rada**

Rad se sastoji od uvoda kao prvog poglavlja te od devet tematskih jedinica.

U prvom dijelu rada definiraju se ciljevi i svrha rada, te se uvodi u samu problematiku i pojmovno se definira utjecaj trendova na tržište, ponuda turoperatora i način prilagodbe na novosti na turističkom tržištu.

U drugom i trećem dijelu naglasak se stavlja na razvojni proces. Pristupalo se s povijesnog aspekta od samog momenta pojave turoperatora, njihove uloge na turističkom tržištu do novih proizvoda i temeljne promjene u komunikaciji između turoperatora i potencijalnih potrošača, tj. turista.

U četvrtom dijelu se opisuje glavni proizvod turoperatora, te kako se razvijao tokom povijesti i kako je društvo utjecalo na promjenu tog proizvoda. U petom dijelu naglasak je na utjecaj suvremene tehnologije na subjekte na turističkom tržištu.

Šesti dio nam objašnjava promjene koje su se dogodile u funkcioniranju organizatora putovanja i kako su se one odrazile na njihovo poslovanje, te kako ih je to približilo potražnji na turističkom tržištu. U sedmom dijelu se taj razvoj opisuje na pravom primjeru.

U osmom dijelu se preko sekundarnih podataka objašnjava koliki je utjecaj inovacije na ponudu, potražnju, i cijeli distribucijski sustav na turističkom tržištu.

## **2. INOVACIJE**

U današnje vrijeme možemo uočiti veliki broj inovativnosti i promjena u raznim djelatnostima, a posebice u turističkom sektoru u kojem se događaju novi procesi kao rješenja za nailazeće probleme. Takvi procesi su na primjer reorganizacijske ideje, uspostavljanje novog sustava planiranja, smanjenja troškova, združivanje proizvoda u pakete, unapređenje komunikacije. Zbog toga inovaciju možemo definirati kao generiranje novih ideja, proizvoda ili usluga, njihovo implementaciju i prihvaćanje.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D., (2010). Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, Acta Turistica, Vol 22(2), str. 202

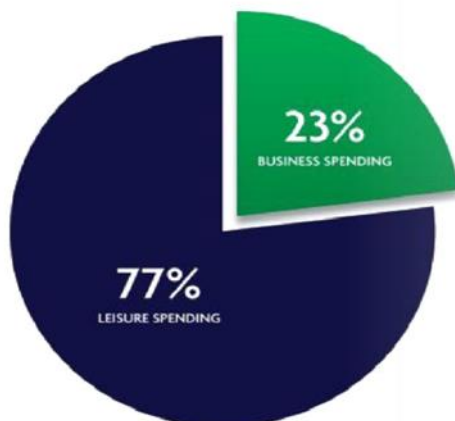
U potpunosti razlikovati kategorije inovacija nije zapravo jednostavno, jer inovacije u jednom segmentu potiču na inovacije u nekom drugom segmentu, zbog toga ih se često grupira u jedan isti segment.<sup>2</sup>

## 2.1. Važnost inovacija u turizmu

Inovacije se svakog dana razvijaju, sve više su važne inovacije u turizmu, jer inovacijama se razvija turizam u globalu i zbog toga turizam postaje sve bitniji za svjetsku ekonomiju. Putovanja postaju sve učestalija. Travel&tourism sektor postaje ključan za gospodarski razvoj i otvaranje radnih mjesta diljem svijeta. Turizam zauzima 10.2% od ukupnog svjetskog BDP-a i prosječno je svako deseti čovjek zaposlen u turizmu. Zbog toga treba razvijati turistički sustav, a to se može razvojem i uvođenjem inovacija.<sup>3</sup>

Na Slici 1 možemo vidjeti koliko ljudi putuje u svrhu odmora, a koliko u svrhu posla. Prema podacima iz 2016. 76.8% od svih putovanja je bio u svrhu odmora, a 23.2% zbog posla<sup>4</sup>

*Slika 1: Struktura putovanja s obzirom na odnos odmora i poslovnih putovanja*



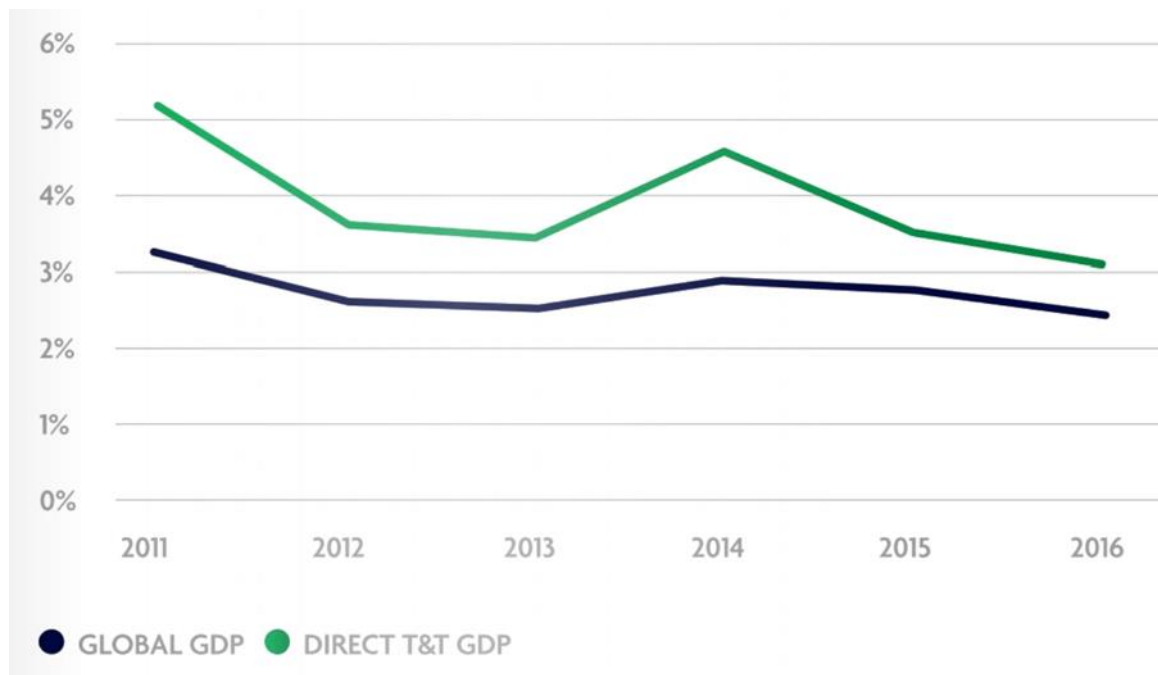
Izvor: World Travel&Tourism, Global Economic Impact&Issues (2017)

<sup>2</sup> Ibid., str. 202

<sup>3</sup> World Travel&Tourism, Global Economic Impact&Issues (2017), str.2

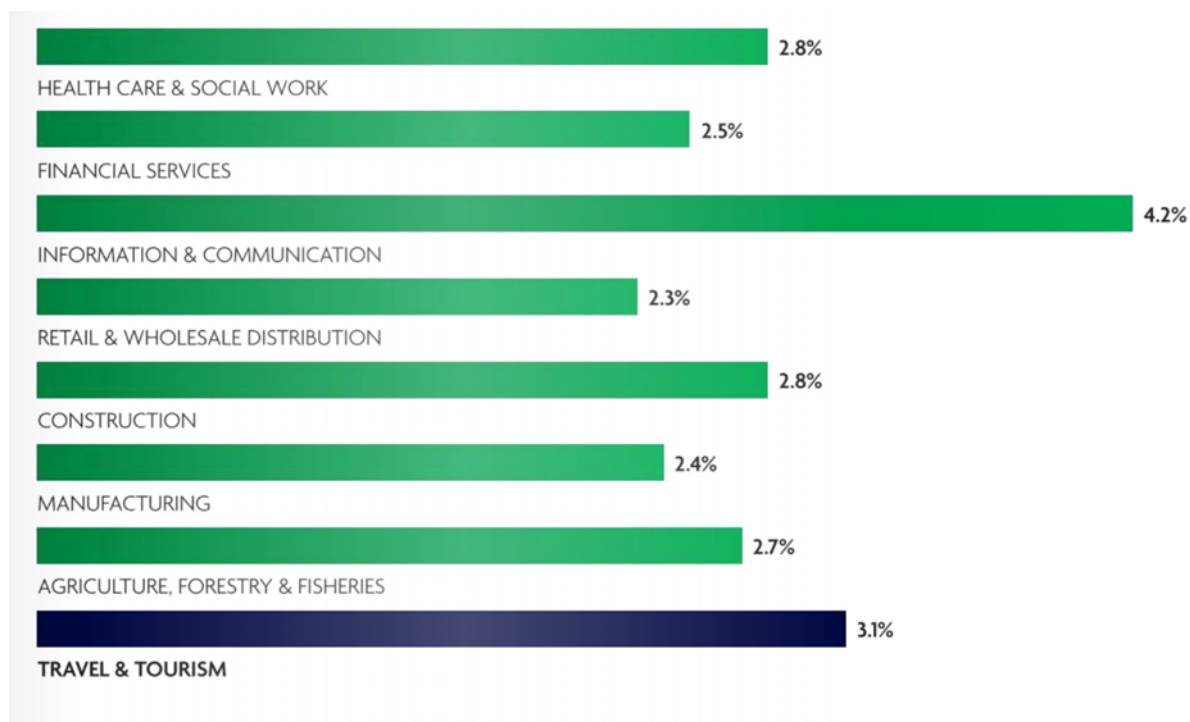
<sup>4</sup> Ibid., str. 2

Slika 2: godišnji rast svjetskog BDP-a naspram godišnjeg BDP-a direktno od turizma



Izvor: World Travel&Tourism, Global Economic Impact&Issues (2017)

Slika 3: Rast BDP-a svjetskih industrija



Izvor: World Travel&Tourism, Global Economic Impact&Issues (2017)

Slika 3 prikazuje rast BDP-a svjetskih industrija, tj. vodećih koje najviše utječu na svjetski BDP. Možemo primjetiti da najveći godišnji rast ima informacijska i komunikacijska industrija od 4.2%, a odma iza najveći rast imaju putovanja&turizam od 3.1%.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid., str. 2

## **2.2. Inovacije proizvoda i usluga**

Promjene koje se općenito mogu izravno uočiti kao dosad nezabilježene i potpuno nove, ili dosad nezabilježene u nekoj specifičnoj destinaciji, možemo smatrati inovacijama proizvoda ili usluga, te mogu utjecati na odluku o kupnji. Dodavanje proizvodima u turizmu dugočijih sadržaja kojima se proširuje asortiman proizvoda i potrošačima daje dodatna vrijednost predstavlja inovaciju.<sup>6</sup>

## **2.3. Inovacije procesa**

Inovacije procesa odnose se na poboljšanje toka procesa, produktivnosti i efikasnosti. Najčešće do takvih promjena dolazi uslijed većeg investiranja u informacijsku tehnologiju ili u optimizaciju procesa. Odabir tehnologije može biti kritičan element koji utječe na efikasnosti procesa, kako u zračnim lukama primjenjuju se nove tehnologije kao što su skeniranje šarenice oka, rentgensko pregledavanje prtljage, automatizirani sustavi za prijavu putnika i slično. Pored navedenog, odabir tehnologije mogao bi u određenim situacijama biti kritičan, kao kod usluga pružanja zimskih sportova, gdje bi kao primjer mogli navesti kapacitet žičare koji je vrlo važan jer se pritom koristi te bi isto moglo utjecati na efikasnosti procesa. Nadzire se za reguliranje potrošnje energije i učinka na klimatske promjena kroz razvoj novih tehnologija. Dakle, promjene koje se odnose na unaprijeđenje toka procesa, produktivnosti i efikasnosti, odnosno inovacije procesa su temelj za unapređenje usluga, a pritom stvaraju u percepciji potrošača prepoznatljivu dodanu vrijednost proizvodu.<sup>7</sup>

## **2.4. Inovacije u upravljanju ljudskim resursima**

Za fleksibilnost organizacije, za zadržavanje osoblja te kontroliranje troškova potrebno je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Inovacije u upravljanju ljudskim resursima ogledaju se u novim načinima organiziranja interne suradnje, davanju mogućnosti za razvoj karijera, vrednovanju rada te time nagrađivanju plaćama i beneficijama, usmjeravanju i motiviranju

---

<sup>6</sup> Hjalager, A. (2010)., A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, vol. 31(1), str. 1.

<sup>7</sup> Ibid, str. 3.

zaposlenika, poticanju razvijanja vještina i specifičnih znanja i poboljšanju zadovoljstva zaposlenika.

Kao primjer naprednog upravljanja ljudskim resursima ističe se upravljanje kod zrakoplovnih agencija, gdje se može primjetiti kako se, primjerice, adekvatnim ponašanjem prema osoblju može poticati izvrsnost i efikasnost, koje osoblje svojim profesionalnim ponašanjem odaje gostoljubivost i pristupačnost svakom putniku, što dovodi do poboljšavanja iskustva letenja. Pretpostavke budućeg napretka u domeni pružanja usluga u turizmu su dobar menadžment ljudskih potencijala, kao i izgradnja timskog duha među zaposlenicima. Inovacijama u upravljanju ljudskim resursima potrebno je obuhvatiti, pored redovnih zaposlenika, i volontersku radnu snagu, na način da se istima omoguće povlastice koje nisu vezane za plaću, već primjerice isticanje učinjenog dobrog djela. Pored navedenog upravljanja zaposlenima, inovacije se čak ogledaju i u upravljanju potrošačima, tako da se isti uključuju u stvaranje iskustava u adrenalinskom turizmu.<sup>8</sup>

## **2.5. Marketinške inovacije**

Identificiranje novog segmenta potrošača ili preusmjeravanje postojeće promocije ili isticanje branda može dovesti do inovacije ukoliko prouzroči promjenu u stvaranju i održavanju odnosa pružatelja i primatelja usluge, odnosno ukoliko se promjeni način na koji se odvija komunikacija sa potrošačem. Uspostavljanje programa vjernosti su jedne od ranih inovacija, dok su sad već široko rasprostranjene u poslovanju. Navedene inovacije su promijenile odnos potrošača i pružatelja usluge iz jednostavnog i kratkoročnog, u kompleksniji dugoročan odnos te se pritom daje dodana vrijednost potrošaču. Razvojem interneta razvio se i velik broj marketinških inovacija u domeni turizma, pa je fokus preusmjeren sa putničkih agencija i tradicionalnog marketinga u samostalno potrošačevo pretraživanje ponuda na internetu, gdje su jednako zastupljeni i tržišni lideri i mali pružatelji usluga, a što predstavlja posebnu revoluciju u segmentu ponude. Pored navedenog, pojavu inovacija imamo i kod koordinirane suradnje brandova više različitih industrija. Primjer dobre prakse isticao bi koordiniranu suradnju imamo primjerice kod udruženja gastronomske ponude u segmentu promocije vina te promocije

---

<sup>8</sup> Ibid, str. 3.

destinacije porijekla vina, pa se takvim udruživanjem suptilno može promovirati turistička destinacija na ambalažama proizvoda u supermarketima.<sup>9</sup>

Izravni marketing omogućuje turoperaterima da komuniciraju izravno s kupcima, a ne putem posrednika poput putničkog agenta. Tradicionalno, direktni marketing uključio je izravnu poštu koristeći popise poštanskih adresa. Izvorno oglašavanje s izravnim odzivom, isporučeno poštom, brzo se proširilo tijekom 1960-ih i 70-ih, kako se oglašavanje na televiziji povećavalo, a potencijalni kupci zatražili su brošure koje su dostavljane poštom. Već nekoliko desetljeća ovaj je oblik izravnog marketinga bio popularan, ali nije imao prednost zbog slike „bezvrijedne pošte“ i relativno visokih troškova za operatore u pogledu tiska i distribucije marketinških kolaterala (dizajn i tisak, pakiranje, adresiranje i poštarina). Međutim, u posljednje vrijeme izravan marketing postaje sve sofisticiraniji kao izravni rezultat razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT), posebno Interneta.

U osnovi, praktičnost interneta i mogućnost kupovine od kuće promijenili su način djelovanja izravnog marketinga. Internet je među potrošačima popularan i vrijedan alat za pristup informacijama o putovanjima, kako bi pružio mogućnost da se s lakoćom usporede cijene i potencijalno dobiju brži odgovori nego što je to slučaj sa tradicionalnim putničkim agentom. Kao odgovor, putnički agenti tvrde da pružaju bolju uslugu od Interneta i više su spretni u stvaranju složenih rezervacija. Dva glavna slučaja su utjecala na organizatore putovanja. S jedne strane, Internet nudi potrošačima izravan put da kontaktiraju dobavljače, izostavljajući na taj način putničke agente i / ili turoperatore iz lanca distribucije. S druge strane, Internet pruža način približavanja novim ciljnim potrošačima izvan područja u kojima su lako dostupni, npr. međunarodni kupci. Također omogućava tvrtkama da prikupljaju i analiziraju podatke kako bi im pomogle u donošenju odluka o proizvodima, marketinškim kampanjama i konkurentima. Internet je osobito koristan za mala i srednja poduzeća jer nudi troškovno učinkovitu komunikacijsku metodu, što je posebno korisno kod ciljanja tržišta niša koje su geografski raširene. Pa zbog toga možemo reći da su i marketinške inovacije znatno utjecale na poslovanje organizatora putovanja.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid., str. 3.

<sup>10</sup> Holland, J., Laslie, D., *Tour Operators and Operations, Development, Management and Responsibility*, CABI (2017).



## **2.6. Tehnološke inovacije koje su promijenile poslovanje organizatora putovanja**

Povijest znanosti i tehnologije odnosi se na izum metoda, alata i tehnika, a istražuje i kako su nova znanja omogućila ljudima da stvaraju nove stvari i sustave. Nadalje, povijest znanosti i tehnologije ispituje kako se čovjekovo razumijevanje prirodnog svijeta (znanost) i sposobnost manipuliranja njim (tehnologijom) s vremenom mijenjali. Kao znanstvena disciplina bavi se bavi kulturnim, ekonomskim i političkim utjecajima znanstvenih izuma i inovacija. Proučavanje znanosti i tehnologije i njihovih utjecaja u smislu transformacije turizma potencijalno je golema tema s više aspekata. Hjalager je izdvojila 100 inovacija koje su transformirale turizam, pri čemu je u Tablici 1 je izdvojeno 8 tehnoloških inovacija koje su utjecale na turizam, pa tako i na poslovanje organizatora putovanja.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Hjalager, A., (2005), 100 Innovations That Transformed Tourism, Journal of Travel Research, Vol.54(1), str.3

Tablica 1: Tehnološke inovacije i tip transformacija koje predstavljaju<sup>12</sup>

|                 |                         | Tip Transformacije |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|-------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|
| Naziv inovacije | Godina kad je izumljena | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Telefon         | 1877                    |                    | X | X |   |   | X | X |
| Mobitel         | 1983                    | X                  | X | X |   | X | X |   |
| World Wide Web  | 1989                    | X                  | X | X | X | X | X | X |
| E-karte         | 1994                    |                    | X | X |   |   | X | X |
| QR kod          | 1994                    | X                  | X | X |   | X | X | X |
| Društvene mreže | 1997                    | X                  | X | X | X |   | X | X |
| Blog            | 1997                    | X                  | X |   | X |   | X |   |
| GPS             | 2000                    | X                  | X | X | X | X | X |   |

Izvor: Hjalager, A., (2005), 100 Innovations That Transformed Tourism, Journal of Travel Research

<sup>12</sup> [Napomena: Značenje stupaca 1- Promjena svojstava i sorti robe i usluga onako kako ih turisti doživljavaju  
 2- Povećavanje društvene i fizičke učinkovitosti, moć turista da ima koristi za sebe  
 3- Povećanje produktivnosti i učinkovitosti u turističkim poduzećima i restrukturiranje ulaznih faktora kao što su energija, radna snaga, kapital i zemlja  
 4- Formiranje novih destinacija  
 5- Povećanje mobilnosti do i u destinacijama  
 6- Promjena načina prijenosa informacija unutar i preko organizacijskih granica  
 7- Promjena institucionalne logike i odnosa moći]

Odabir inovacija vodio je ciljem da učinkovito ilustrira kako inovacije transformiraju turizam s barem nekom izvjesnom sveobuhvatnošću. 8 inovacija preuzete su iz područja tehnologije. Možemo analizirati inovacija iz Tablice 1<sup>13</sup>:

*1.Telefon-* Funkcionalni telefonski sustav prvi je put instaliran 1877. Sam telefon zaista je bio značajan izum, ali je telefonska centrala, koja je omogućila povezivanje bilo kojeg telefona s bilo kojim drugim telefonom, bila još važnija. Telefon je postao nezaobilazno sredstvo komunikacije turista prije i za vrijeme putovanja. Nakon uvođenja mobitela, komunikacija se u pokretu povećala. Očigledno da je telefon omogućio turoperatorima i tvrtkama da povećaju produktivnost i učinkovitost.

*2.Mobitel:* Koncepti mobilnih telefona postojali su već nekoliko desetljeća, ali prvi dostupni javnosti dostupni su na tržištu 1983. Mobilni telefoni povećali su mobilnost i promijenili komunikacijsko ponašanje turista. Tekstualne poruke, koje je 1987. godine uvela Nokijina pismonska tipkovnica, pridonijele su transnacionalnoj komunikaciji i bile su prednost putnicima koji su željeli jeftino komunicirati. Isto tako, tekstualne poruke su se integrirale u razne sadržaje, uključujući ulaznice, informacije i marketing. Pametni telefoni, predstavljeni 1999. godine, objedinili su funkcionalnost računala i praktičnost mobilnog telefona, pa je telefon tako postao glavni vodič za putovanje, a ne samo sredstvo komunikacije.<sup>14</sup>

*3.World Wide Web-* WWW je jedan od najvažnijih inovacija, radikalno transformirajući procese i učinke pretraživanja informacija. Od 1989. pa nadalje web je zamijenio mnoge izvore i dokumente na papiru. Putnici su doživjeli povećanu transparentnost turističkih proizvoda i cijena, te mogućnost poboljšanja fleksibilnosti u planiranju putovanja. Na kraju su interaktivni sadržaji ojačali putnike i stvorili potpuno nove kategorije turističkih zajednica. Za turistička poduzeća i odredišta, WWW je promijenio marketinške metode i promijenio suradničke strukture u turističkom poslovanju. Obrada podataka se ubrzala i postala automatska, uz znatne uštede radne snage za poduzeća. WWW je doveo do pada broja i poslovanja tradicionalnih putničkih agencija, centara za posjetitelje itd.<sup>15</sup>

*4.E-karte-* United Airlines je prva zrakoplovna kompanija koja je izdala elektroničke karte 1994. Razvoj je išao prilično sporo, ali novi standard IATA 2004. godine ubrzao je razvoj, a e-

---

<sup>13</sup> Ibid., str. 5

<sup>14</sup> Ibid., str. 16

<sup>15</sup> Ibid., str. 16

karte su u potpunosti primijenjene u 2008. godini. Zrakoplovne tvrtke i druge vrste prijevoza postižu uštede u smislu izdavanja i rukovanja ulaznicama. Kupci su prihvatili e-ulaznice, posebno jer su se pojavili poslovni modeli sa popustima za samoposluživanje. Posrednici u turizmu su također imali koristi od elektroničkih karata, jer je proces knjiženja grupnih putovanja postao brži i efikasniji.<sup>16</sup>

5. *QR kodovi*- razvijeni su 1994. godine za potrebe identifikacije u automobilske industriji. Sustavi QR koda brzo su se preselili u turistički i druge uslužne sektore zbog njegove brze čitljivosti i većeg kapaciteta za pohranu u odnosu na prethodnika, bar kod. Važnost QR koda povećavala se širenjem pametnih telefona sa sposobnostima skeniranja. QR kod pomiče način putovanja informacija i uvodi nove formate trenutne interakcije za turiste i web mjesta organizatora putovanja.<sup>17</sup>

6. *Društvene mreže*- Prva društvena mreža, Six Degrees, pokrenuta je 1997. godine, a ova je usluga korisnicima omogućila stvaranje profila i popis prijatelja. Web mjesto za igre „Frienster“ pojavilo se 2002. godine i poboljšalo interakciju između korisnika omogućujući im dijeljenje tekstova i fotografija. Facebook je predstavljen 2004., a YouTube je započeo 2005. godine, samo da spomenemo nekoliko najutjecajnijih društvenih mreža. Važnost društvenih mreža u vezi s odmorima vrlo je značajna u smislu da se odgovornost nad sadržajima odredišta prebacuje s organizatora na turiste. Sve više koriste društvene mreže kao glavni marketinški i komunikacijski kanal.

7. *Blogovi*- su mjesto internetske rasprave ili informativne stranice koje su prvi put predstavljene 1997. Blog je nekada bio "u vlasništvu" pisca koji je o temi pisao u obliku kronološkog dnevnika. Godine 1999. tehnologija se razvila tako da su oni koji su pratili blog mogli prenijeti komentare, a mogli su se dodati i slike i videozapisi. Bloganje je postalo popularno među putnicima koji su mogli pronaći inspiraciju za specifične aktivnosti. Organizatori, destinacije i neki posebni događaji blogove su usvojili kao sastavni dio marketinga i komunikacije.<sup>18</sup>

8. *GPS*- Global Positioning System razvijen je 1973. kako bi se prevladala ograničenja prethodnih navigacijskih sustava. Javna uporaba GPS-a započela je 2000. GPS pomaže putnicima da pronađu svoj put, a upotreba papirnih karata se smanjila. GPS se može prilagoditi osobnim preferencijama putnika. Tragatelji za avanturama koriste GPS za igranje i

---

<sup>16</sup> Ibid., str. 17

<sup>17</sup> Ibid., str. 17

<sup>18</sup> Ibid. str. 17

komunikaciju, a turoperatorima je olakšan pristup informacija, te opisa ponude korištenjem GPS podataka.<sup>19</sup>

### **3. ORGANIZATORI PUTOVANJA**

Organizatori imaju temeljnu funkciju kreiranja vlastitog proizvoda kombinacijom dvije ili više turističkih usluga ili proizvoda. Spojem tih proizvoda ili usluga kreiraju svoj vlastiti proizvod – paket aranžman koje prodaju direktno potrošačima ili preko turističkih posrednika, tj. turističkih agencija.

Turoperatori organiziraju i osiguravaju godišnji odmor, sklapajući ugovore s hotelijerima, zrakoplovnim tvrtkama i tvrtkama za zemaljski prijevoz i oglašavajući odmorna putovanja koja su sastavili putem interneta ili u tiskanim brošurama. Turoperatori često djeluju na međunarodnoj razini. Organizatori putovanja/turoperatori se kreću u rasponu od velikih međunarodnih turoperatora do malih neovisnih nišnih operatora (uglavnom B2C).<sup>20</sup>

#### **3.1. Pojmovno definiranje organizatora putovanja, pretpostavke i razvoj**

Tijekom ranog razvoja putovanja i turizma u 19. st., možemo razabrati pojavu turističke agencije koja je prepoznala priliku za zaradu u organiziranju putovanja kupaca (u početku u grupama) prodajom vlakovnih karata kupljenih na veliko po nižim cijenama, da bi se potom nastavilo s uređenjem smještaja. Usluge su se prodavale kao zasebne usluge, a ne kao 'paket'. Rano prepoznavanje potencijala olakšavanja međunarodnih putovanja, potpomognuto je s dva ključna čimbenika. Prvo, rastuće znanje i stručno poznavanje destinacija u inozemstvu i drugo, njihova sposobnost da upravljaju deviznim transakcijama, putnim dokumentima i te usluge kombinacija koja je u to vrijeme bila izvan mogućnosti šire javnosti.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid., str. 17

<sup>20</sup> KPMGF (2017), Study on the review of the VAT Special Scheme for travel agents and options for reform, *European Commission, Final report TAXUD/2016/AO-05*, str. 141

<sup>21</sup> Holland, J., Laslie, D. (2017), op. cit.

Nedugo zatim ti agenti nisu vidjeli potencijal da razviju kompletan paket koji sadrži nekoliko usluga ukomponiranih u jedinstvenu ponudu i cijenu. Primjerice, Thomas Cook je organizirao svoje prvo organizirano putovanje po Americi 1866. godine, Henry Lunn osnovao je agenciju za organizirana putovanja 1893. godine i u Švicarskoj pokrenuo skijaški odmor, dok su American Express i poznata tvrtka Cox & Kings postali sinonim za putničko poslovanje u SAD-u. Stoga su se u 19. stoljeću pojavio ključni igrač na turističkom tržištu - turistički posrednik i te potom polovicom 20. stoljeća turoperator, trgovac i organizator.<sup>22</sup>

Razvojem zračnog prometa sredinom 1950-ih dolazi do velikog razvitka turoperatora i cijele organizacije paket-aranžmana. Zbog razvoja zračnog prometa sve veći broj putnika u vrlo kratkom vremenu je moglo prijeći velike udaljenosti.<sup>23</sup>

Turoperatoru djeluju kao posrednici u sustavu distribucije turizma koji povezuje proizvođače i potrošače. Njihova stručnost u sastavljanju i organiziranju turističkih proizvoda omogućuje veću ponudu širem krugu turista.<sup>24</sup>

Danas su turoperatoru postali vrlo konkurentni. Oni nastoje postići visoki obujam prometa i maksimalni udio međunarodnog i domaćeg tržišta kroz učinkovito poslovanje. Štoviše, uspjeh mnogih razvijenih zemalja i zemalja u razvoju kao turističkih odredišta uvelike ovisi o sposobnosti turističkog operatora da privuče turiste, razvoju i promociji turističkog postrojenja, diversifikaciji turističkog proizvoda i njihovim društvenim odgovornostima za razvoj udaljenog i zaostalog područja.

Turoperatoru se mogu svrstati u 4 kategorije<sup>25</sup>:

1. Emitivni operateri
2. Receptivni turistički operateri
3. Domaći organizatori putovanja
4. Zemaljski operateri

---

<sup>22</sup> Ibid, str. 12

<sup>23</sup> Pančić-Kombol, T., (1994). Marketinški Sustav Operatora, Struktura I Međuzavisnost Marketinškog Sustava Turoperatora vol. 1(1), str. 145

<sup>24</sup> Gartner, W., Bachri, T., (1994). Tour Operators' Role in the Tourism Distribution System, Journal of International Consumer Marketing, Vol. 6 (3-4), str. 13

<sup>25</sup> Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D., (2010). op.cit., str. 205

Turoperatori na tržištu kreiraju i organiziraju paušalna putovanja, najčešće ih ne prodaju sami, dok turističke agencije posreduju u prodaji tuđih proizvoda, pa tako i proizvoda turoperatora. Na tržištu se uz paket aranžman se mogu obuhvatiti funkcije turoperatora<sup>26</sup>:

1. Formiranje turističkog paket-aranžmana
2. Promocija paket-aranžmana na tržištu
3. Prodaja paket-aranžmana
4. Zaštita turističkih potrošača
5. Uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača te korisnika turističkog proizvoda

Izbor kanala distribucije jedna je od najvažnijih odluka koju turistički operater mora donijeti i uključuje dva ključna razloga. Prvo, gdje i kako potencijalni kupci mogu kupiti proizvod. Drugo, s obzirom da kupci ne mogu doživjeti proizvod prije konzumacije, oslanjaju se na informacije o proizvodu, preko brošura tradicionalno. Stoga je ključno da turoperator osigurava potrebne informacije kako bi kupci mogli obavijestiti o svom izboru i naknadnoj odluci koji proizvod najbolje odgovara njihovim zahtjevima. Tradicionalno se distribucijski sustav turoperatora može smatrati jednostavnim postupkom u kojem potrošači putem turističkih agencija kupuju proizvode za odmor. S vremenom je taj lanac distribucije doveden u pitanje jer je uloga posrednika postala zamagljena. Doista, domena distribucije značajno se promijenio tijekom posljednjih 25 godina, postajući sve složeniji s uvođenjem novih igrača na tržište i pojave alternativnih kanala, od kojih je najprimjerenija prodaja putem interneta.<sup>27</sup>

Brze promjene informacijske tehnologije utjecale su na sve industrije, ali možda ni više nego turistički proizvod. Priroda turističkog proizvoda zasigurno je podložna primjeni informacijske tehnologije, posebno za pribavljanje i razmjenu informacija kroz proizvodni lanac opskrbe i distribuciju, a više za unutar regionalna i međunarodna putovanja. Prvi glavni dokazi za to leži u razvoju elektroničkih distribucijskih sustava poznatih kao računalni rezervacijski sustavi (CRS) - preteče današnjih globalnih distribucijskih sustava (GDS).

---

<sup>26</sup> Ibid., str. 206

<sup>27</sup> Gartner, W., Bachri, T., (1994)., op.cit., str. 164

### **3.2. Dinamika razvoja organiziranih putovanja korištenjem inovacija u uvjetima društvenih i ekonomskih promjena**

U 60-ima prošlog stoljeća organizatori putovanja nastojali su iskoristiti rastuću potražnju na tržištu za godišnjim odmorom. Najuspješniji su u pogledu tržišnog udjela razvili su pristup koji im je omogućio ponavljanje svoje ponude kako bi stvorili stupanj standardizacije. Zapravo, glavni cilj turoperatora bio je predstaviti potrošaču proizvod koji je standardiziran, obnovljiv, dosljedan i prije svega siguran. Razvijajući ovaj pristup, operatori na tržištu svoje poslovanje temelje na vrsti proizvoda koje nude (npr. ljeto, sunce, odmor), a ne na određenoj destinaciji. Kao pokazatelj njihovog uspjeha, potražnja za paket aranžmanima i odmorima koje nude, u Velikoj Britaniji se učetverostručila između 1963. i 1971. i nastavlja rasti na tržištima diljem Europe i Sjeverne Amerike.<sup>28</sup>

Ranih 1970-ih rast međunarodnih praznika u postindustrijskim zemljama uzrokovale su promjene na turističkom tržištu uzrokovane odrednicama potražnje, poput poboljšanih naknada za godišnji odmor i većeg prosperiteta. Dok su turisti s ograničenim iskustvom međunarodnih putovanja uglavnom kupovali pakete u utvrđena odmarališta, njihovi iskusniji i imućniji kolege tražili su drugačija odredišta. To je, uglavnom, daleko od sve više populariziranih odmarališta 1960-ih / 1970-ih u potrazi za nečim drugačijim i boljim u pogledu kvalitete i iskustva. Stoga možemo prepoznati prve glavne naznake potražnje za turističkim destinacijama s dugim putovanjem za koje se smatra da su „egzotičnije“, a također su i znaci trenda neovisnih o odmora, što omogućava veću fleksibilnost u konfiguraciji i izboru odredišta. Taj razvoj se odražava na turističke proizvode, a trend prvenstveno preuzimaju pripadnici višeg društvenog sloja u društvu, a potom postupno i šire društvo. O tome svjedoče podaci prema kojima u 1994. godine državljani Velike Britanije realiziraju ukupno preko 27 milijuna godišnjih odmora od kojih su 56% u ukupnoj strukturi s obzirom na razdoblje putovanja godišnjih odmora što je predstavljalo u kvalitativnom smislu također inovacijom sadržaja, to se u tom dobu smatralo inovacijom na turističkom tržištu. Turistička potražnja postala je masovno tržište, koje poduzetniku nije bilo teško ući. Međutim, konkurencija je bila jaka i profitna marža ograničena, jer su glavni operatori svoju poslovnu strategiju uglavnom temeljili na ponudi velike količine / niske marže nudeći standardizirane pakete. Ova situacija protumačena je poput onoga što ljudi stvarno žele su odmori koji su visoko predvidljivi, vrlo učinkoviti, visoko izračunati i vrlo kontrolirani. Ovaj pristup je doprinjeo

---

<sup>28</sup> Holland, J., Laslie, D., (2017). op.cit., str. 17



znatnom rastu turizma u Europi i Sjevernoj Americi tijekom druge polovice 20. stoljeća, ono što je Vladimir Raitz (osnivač Horizon Holidaysa krajem 40-ih i sada dio TUI-a) nazvao "package holiday revolution".<sup>29</sup>

Međutim, do 1990-ih mnogi potrošači više nisu bili neiskusni turisti budući da su stekli više iskustva putovanja na inozemna odredišta i u druge kulture. Ovaj pomak potražnje, zajedno s rastućim interesom za alternativnu ponudu, stvorio je nove mogućnosti i daljnju diverzifikaciju sadržaja na tržištu. Pojavila su se nova odredišta u paket aranžmanima koja su predstavljena na tržištu kao "sunca, pijeska i more" (3S), kao i novi proizvodi orijentirani na specifične tržišne segmente, od kojih su mnogi prethodnici današnjih vrlo raznolikih proizvoda koje je predstavlja velik broj organizatora putovanja.<sup>30</sup>

Sveukupno, ovo uglavnom objašnjava situaciju u kojoj je tijekom 1990-ih ukupno tržište poraslo za gotovo 65%, iako se udio prodanih paketa smanjio za 10% do 2000. Iako se na zrelim tržištima broj kupljenih paket aranžmana možda smanjio, još uvijek su dominantan oblik odmora koji kupuju potrošači, pretežno na odredišta s kratkim relacijama, koja čine oko 50% tržišta za odmor. Stanovnici Sjeverne Europe, oni teže odredištima oko Sredozemnog mora ili kraj sjeveroistočne obale Afrike, poput Kanara. Slični turisti iz SAD-a favoriziraju zemlje u neposrednoj blizini Sjeverne Amerike, a Meksiko i Karibi najpopularniji su s preko 32,5 milijuna američkih turista u 2013. godini.<sup>31</sup>

#### **4. PROIZVOD ORGANIZATORA PUTOVANJA**

Ne tako davno, turisti koji su htjeli kupiti paket organiziranog putovanje morali su pretražiti hrpu brošura koje su sadržavale unaprijed pripremljene opcije, od kojih mnoge nisu odgovarale mnoštvom njihovih potreba. Ove fiksne pakete su razvili trgovci na veliko i prodavali ih putem klasičnih turističkih agencija.

Internet je trajno izmijenio način na koji se paket - aranžmani za odmor stvaraju i prodaju. Potrošači sada mogu kupiti pakete sa različitih web mjesta kao što su internetske agencije, hoteli i aviokompanije; mogućnosti nikad nisu bile tako široke. I unutar dramatičnog porasta

---

<sup>29</sup> Ibid, str. 13

<sup>30</sup> Ibid, str. 14

<sup>31</sup> Ibid, str. 21

internetske prodaje putovanja, paket aranžman postao je nova kategorija rasta. Paket-aranžmane možemo podijeliti na tradicionalne fiksne pakete i kako neki autori klasificiraju "dynamic packaging" pakete.<sup>32</sup>

#### **4.1.Modaliteti proizvoda organizatora putovanje**

Možemo najkraće definirati pojam turistički aranžman kao dvije ili više usluga, koje su sinkronizirane i po vremenu i po sadržaju, a nudi se potrošaču, tj. potencijalnom turistu, bilo na traženje klijenta, po vlastitoj odluci agencije, kojima će turist zadovoljiti potpuno ili djelomično svoju turističku potrebu.<sup>33</sup>

Zbog novog zakona o turističkoj djelatnosti, pojam turističkog aranžmana je nazvan i "turistički paket aranžman", odnosno "paušalno putovanje". Definira se kao unaprijed utvrđena kombinacija pojedinačnih usluga, koja se sastoji od najmanje dvije usluge, koje se prodaju po unaprijed utvrđenoj cijeni, s tim da ukupna usluga uključuje barem jedno noćenje (smještaj) , odnosno da traje dulje od 24 sata.<sup>34</sup>

Govorimo o turističkom aranžmanu kada se usluge koje su kombinirane unutar tog aranžmana odvijaju u sklopu jednog putovanja, odnosno po određenom itineraru. Usluge moraju biti izvođene pod jedinstvenim uvjetima, trebaju biti vremenski usklađene i imati jedinstvenu cijenu. Zbog tih karakteristika formiranja cijene, turistički aranžman se još zove i paušalni aranžman. Samostalna usluga koju agencija pruža turistu, možemo uzeti za primjer rezervaciju smještaja ili prodaju putne karte, nije turistički aranžman sama po sebi, jer ne zadovoljava glavni preduvjet-ne sastoji se od više samostalnih usluga. U praksi se, zapravo sasvim pogrešno, i takve usluge nazivaju paket aranžmanom, što se protivi samoj definiciji turističkog aranžmana.<sup>35</sup>

Asistencija kao ključno obilježje ptorganizatora putovanja govori u prilog da organizatori snose odgovornost za provođenje usluga koje su uključene u aranžman, te i za fizičke ozljede klijenata ako su na bilo koji način povezane s propustom organizatorom putovanja ili

---

<sup>32</sup>Rose, N., L., (2004). Selling Complex Leisure Travel Online: Focus on Dynamic Packaging Technology, *Travel Tech Consulting, Inc. and PhoCusWright Inc.*, str 1.1

<sup>33</sup> Vukonić, B., Turističke agencije, *mikrorad doo, Zagreb*, 1998., str.157

<sup>34</sup> Ibid., 157

<sup>35</sup> Ibid., 157

pružatelja usluga koje su navedene u aranžman. Posao turoperatora je da štiti svoje klijente tijekom tajanja paket aranžmana (tijekom puta i na odmoru).<sup>36</sup>

Da bih se razvio turistički paket aranžman, trebate uložiti vrijeme i novac u taj proces. Iako je obično potrebno jednu ili dvije godine da se aranžman iznese na tržište, to može ojačati i razviti poslovanje. Razvoj paket aranžmana zahtijeva sljedeće korake<sup>37</sup>:

- Postaviti ciljeve paketa
- Potrebe istraživanja tržišta
- Istraživanje o aktivnostima i uslugama zajednice
- Napraviti itinerar aranžmana
- Procijeniti spremnost turističkih dijelatnika za partnerstvo
- Postaviti konkurentsku cijenu paketa
- Planirati vrijeme razvoja

Neki autori navode četiri vrste tradicionalnog fiksnog pakiranja<sup>38</sup>:

1. Paket - kombinacija dviju ili više različitih usluga, poput zrakoplovnog leta s hotelskom rezervacijom, koja se nudi po jedinstvenoj cijeni.
2. Izlet - paket s dodatnim uslugama. Dodatne aktivnosti mogu biti razgledavanje ili obroci, a sve se nudi po jedinstvenoj cijeni; Ovakav paket nije fleksibilan u pogledu rasporeda i dobavljača.
3. Izleti u pratnji - turistički paket koji se provodi u grupi, a nudi se po jedinstvenoj cijeni; itinerari su unaprijed određeni, a grupu vodi vodič.
4. FIT putovanja - kombinacija zasebnih obuhvaćeno u jedinstvenu cijenu, tako da pojedinačne cijene mogu, a i ne moraju biti poznate; FIT (Flexible Itinerary Travel, također poznato i kao Foreign Independent Travel) prvobitno je bilo prilagođeno turi

---

<sup>36</sup> Ibid., str. 7

<sup>37</sup> Patterson, C., Sustainable Tourism with Web Resource: Business Development, Operations, and Management, *Human Kinetics, USA* (2016).

<sup>38</sup> Ibid., str. 1.2.-1.3.

za bogate putnike, s itinerarnim i svim ostalim detaljima kojima je upravljalo specijalizirano turističko osoblje ili turistički agent.

Prednosti paket aranžmana mogu biti:

Ušteda troškova i jedinstvena cijena - cijena putovanja kada je organizirana kao paket, općenito je manja jer putničke agencije u velikoj mjeri kupuju svoje paket aranžmane i stoga mogu prodavati ture po nižoj i konkurentnijoj cijeni. To je trenutna ušteda za potrošača, i popust koji putničke agencije dobivaju zbog kupnje usluga na veliko automatski se prenosi na potrošača, tj. klijenta. Također, budući da paketi često uključuje sve obroke i razne druge sadržaje prilikom putovanja, to smanjuje bilo kakvu nesigurnost u vezi s dodatnim troškovima i omogućuje potrošaču da pravilno izračuna troškove povezane s njihovim putovanjima. Primjerice, ako su prijevozi iz zračne luke unaprijed rezervirani i plaćeni unaprijed, nema potencijalnog iznenađenja prilikom putovanja u smještaj po dolasku na odredište.<sup>39</sup>

Odgovornost je na organizatoru - nedostatak odgovornosti na putniku je prednost. U slučaju da je let odgođen, putnik propusti drugi let, putnik nije odgovoran za organiziranje nove karte. Odgovornost je na zrakoplovnoj tvrtki ili organizatoru putovanja. U određenom smislu su sigurni zbog asistencije na putovanju, odgovorni za realizaciju standardizirane usluge koju jamči organizator

Praktičnost i ušteda vremena - je svakako najpogodniji način uređenja odmora ili obilaska. Organizatori putovanja se bave svim aranžmanima koji se odnose na avio-zračne prijevoznike, hotele, transfere izravno preko turističke agencije. Time se potrošaču - turistu štedi trud i vrijeme pojedinačnog kontaktiranja svake tvrtke / službe.

Društveni - to je često glavni razlog zašto se turisti mogu odlučiti na paket aranžmane. Šanse za socijalnu interakciju su veće, što omogućuje poticanje kratkoročnih ili dugoročnih prijateljstava. Ljudi redovito biraju putovanja koja osiguravaju da se druže s ljudima slične dobi, primjerice, mladi ljudi koji vole zabavu mogu se odlučiti za grupni obilazak od 18-30 godina, a neki odrasli mogu izabrati da ostanu u smještaju koji zadovoljava potrebe. djece ili će se odlučiti za obilazak obitelji ili neki ljudi mogu izabrati da idu na ture samo za odrasle.

---

<sup>39</sup> Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D.,(2010). op. cit., str. 209

Kvaliteta usluga - turoperatori troše mnogo vremena na procjenu zrakoplovnih tvrtki, hotela, operatera za razgledavanje itd. Koje koriste za sastavljanje turističkog paketa. Time osiguravaju visok standard kvalitete, a potrošač može imati mir. Organizatori putovanja realizacijom vlastitih, poslovnih potreba tako osiguravaju da su najposjećenija i najznačajnija s obzirom na raznu atraktivnosti područja interesa (kulturna ili geografska) uključena u njihov obilazak, čime se zadovoljavaju potrebe potrošača.<sup>40</sup>

Dinamičko pakiranje izravno je povezano s masovnim prilagođavanjem, budući da je to trend koji se razvija zahvaljujući želji potrošača za izborom, prilagodbom i fleksibilnošću prilikom rezervacije usluga u proizvodu za odmor. Radi se o novom tržišnom modelu, koji pruža značajan porast paketa za praznike. Postoje različita mišljenja o tome hoće li ovaj model ugroziti postojeće tržište godišnjih praznika ili će samo nadopuniti tržište i stvoriti vlastiti prostor. Dinamično pakiranje ovisi o potrošačima. Glavna želja trenutnog svakodnevnog putnika u slobodno vrijeme je mogućnost pronalaska i rezerviranja odmora koji mu točno odgovara i koji pruža izbor uz dobru vrijednost novca.<sup>41</sup> Turoperatori su počeli prilagođavati proizvode - prelazeći od standardiziranih do prilagođenih. Suvremeno tržište zahtijeva fleksibilnost, prilagodbu, jedinstvena i posebna iskustva koja su okarakterizirana kao "dinamični", neovisni, prilagođeni paketi. Ove strukturne promjene prikazane su na grafikonu 1.<sup>42</sup>

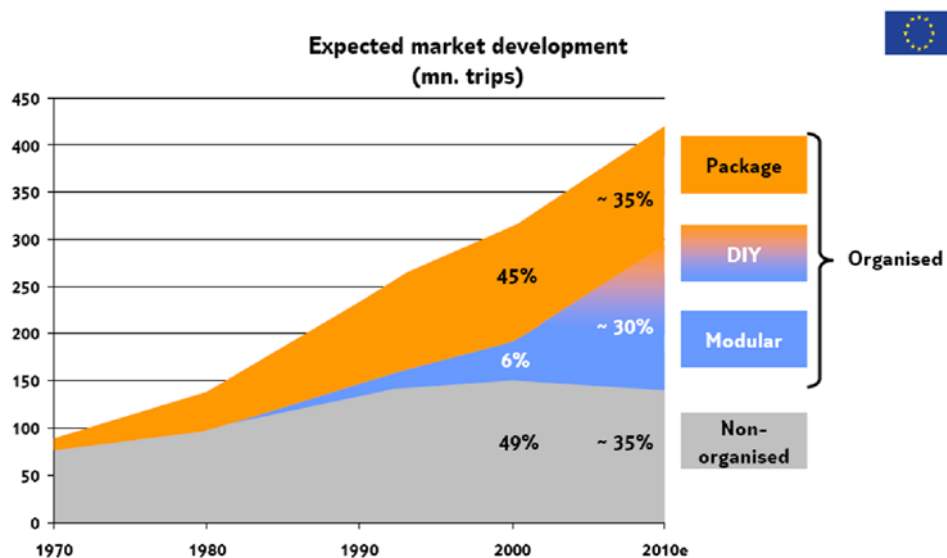
---

<sup>40</sup> ACS (2019). Distance Education 2011, Website Design by Mantis Technologies, dostupno na <https://www.acs.edu.au/info/hospitality/tourism/package-tours.aspx>

<sup>41</sup> Romano, A. (2005), Dynamic packaging as a strategic solution for the future of European mass-market tour operators, M.A. European Tourism Management, str. 32

<sup>42</sup> Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D. (2010), op. cit., str. 5

Slika 4: Strukturne promjene u organiziranom turističkom putovanju



Izvor: Thies Rheinsberg, Ensuring the Competitiveness of Destinations, presentation at the UNWTO Conference, Budapaest, 7th Feb. 2007

Po ovoj Slici 4 možemo zaključiti da iako inovacije u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji sve više rastu te dolazi također do znatnog porasta individualnih putovanja i direktnog bukinga, organizirana putovanja ipak će i nadalje bilježiti slabiji udjel u ukupnoj strukturi putovanja. Naprotiv, ako ne ulazimo u dublju razradu ponašanja tržišta, samo se može spomenuti jedan, glavni razlog, a to je sigurnost putovanja. Turoperatori snose odgovornost za provođenje usluga koje su uključene u aranžman, te i za fizičke ozljede klijenata ako su na bilo koji način povezane s propustom organizatorom putovanja ili pružatelja usluga koje ssu navedene u aranžman. Posao turoperatora je da štiti svoje klijente tijekom tajanja paket aranžmana (tijekom puta i na odmoru).<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Ibid., str. 7

## 4.2. Suvremeni inovativni alati na turističkom tržištu

Budući da inovacije u turizmu nastaju pod složenim utjecajem eksternih i internih čimbenika, kompleksno je točno odrediti i razlikovati utjecaje. Postoje tri različita pristupa koji objašnjavaju uzroke inovacija.<sup>44</sup>

Joseph A. Schumpeter smatra kako poduzetništvo uzrokuje turbulencije na tržištu. Isti poduzetništvo naziva kreativnim razaračem koji svojim konceptima, proizvodima i idejama stvara nove standarde, kojima iz korjena utječe na ukus i preference potrošača. Poduzetništvo je presudan čimbenik u evoluciji preusmjerenja turističkih proizvoda i povećanju konkurentnosti. Nameću se i ograničenja kreativnosti, budući da zabilježeno poduzetništvo u turizmu nerijetko započinje sa oskudnim vještinama.

Promjene dugoročne konsolidacije i otežan napredak temeljen na iskustvu poslovanja uzrokovani su time što pojedini segmenti turizma lako prihvaćaju ulazak novih poduzetnika na tržište te unatoč tome lako im se dogodi poslovni krah. Ispitivanjem dinamičnog probijanja uspješnih poduzetnika na lokalna tržišta, opaženo je da kombinacija lokalnih resursa i kapitala, kontakata te energije poduzetnika može popuniti manjkavosti u lancu vrijednosti te može privući pažnju potrošača, kao i medija na proizvod.<sup>45</sup>

Ovaj pristup se osvrće na kompletnost odnosa znanosti i tehnologije kao glavnih pokretača inovacija, uz doprinose tržišnih promjena i političkih zbivanja. Tržišna potražnja smatra se najvažnijim uzročnikom inovacija te je u glavnom je fokusu tradicionalnih istraživanja u turizmu.

U turizmu koji je orijentiran na pružanje iskustva, ključan element privremene inovativnosti je individualizacija ponude. Kao smjernica kako grupirati proizvode i usluge koji bi se mogli koristiti u široj masi, koristi se potražnja "prvih potrošača". Uvidom u strukturu segmenta potrošača može se predvidjeti želja i potreba, gdje bi starija populacija više pratila proizvode za zdravlje, a mlađa populacija bi se više usredotočila na konstrukciju proizvoda i imidža. Implementiranjem nove tehnologije u procesu stvaranja proizvoda najprije dovodi do poboljšanja kvalitete i produktivnosti, a potom do organizacijskih promjena, gdje se kao primjer može navesti povećanje fleksibilnosti i promjene u upravljanju zaposlenicima. Usvajanjem

---

<sup>44</sup> Hjalager, A. (2010). Op.cit., str. 9

<sup>45</sup> Ibid, str. 9

nove tehnologije od strane ponuđača i dobijanjem prilike za istraživanjem, s vremenom, nastati će novi proizvodi i usluge koji će se moći ponuditi potrošačima.

Korištenjem novih tehnologija može se unaprijediti produktivnost u turizmu, dok se maksimalni učinak ostvaruje kad se usporedno povezuju dobre strategije menadžerskih mjera kao što su izgradnja kompetencija zaposlenika, upravljanje ljudskim resursima i odabir optimalnog modela motivacije. Koncept korištenja nove informacijske tehnologije uzrokuje brze efekte inovacija u širokom području turizma, međutim mnogi aspekti još nisu u dovoljnoj mjeri istraženi.<sup>46</sup>

## **5. UTJECAJ SUVREMENE TEHNOLOGIJE NA TURISTIČKO TRŽIŠTE**

Dolaskom interneta koji je produkt tehnološkog napretka informacijske tehnologije, dogodile su se na svim tržištima brojne promjene. Digitalizacijom je omogućeno korištenje e-maila, uspostavljanje e-learninga, e-businessa, pa također i e-tourisma. Informacijska tehnologija se postavila kao kritičan faktor utjecaja promjena u modernom društvu, a nastavno na pojavu sve veće potrebe kupaca za dostupnosti informacija, a koja je spojena sa novim ostvarenjima moderne tehnologije. Slijedom navedenog, došlo je do revidiranja poslovnih procesa i reorganizacije sustava lanca vrijednosti u svim industrijama.

Turizam je informacijski intenzivno područje. Uspostavom World Wide Weba uvelike je povećana dostupnost informacija. Podaci se razmjenjuju putem blogova o putovanjima, foruma, društvenih mreža. Međutim, te informacije se smatraju nepouzdanim, obzirom na subjektivnost autora podataka na blogovima, forumima i društvenim mrežama, te nedostatak informacije o postojećem iskustvu, ali bi mogle imati utjecaja na stvaranje pozitivnog, odnosno negativnog ugleda određene destinacije.<sup>47</sup>

Kao bitan element za stvaranje veza sa potrošačima nameće se pružanje gostoljubivosti te socijalna interakcija sa kupcem. Proizvod, odnosno usluga prije isporuke ne može biti

---

<sup>46</sup> Ibid., str. 9

<sup>47</sup> Cosh, K., (2009) *The Introduction of ICT's into the Tourism Industry, A Detailed Study with Focus on Thailand, Computer Information Systems, Payap University*, str. 8



provjerena od strane kupca te donošenje odluka i izbora između velikog raspona ponuđenih proizvoda na tržištu ovisi o visokoj razini informacija.<sup>48</sup>

Brojne web stranice se mogu naći na internetu, a predstavljaju potrošaču neograničen broj poslovnih web stranica, sa različitim značajkama i karakteristikama. Tvrtke posluju u rasponu od privatnih pojedinaca do neprofitnih organizacija i malih poduzeća kako bi se izdigle multinacionalne tvrtke. Nastavno na navedeno, središnja uloga u upravljanju transakcijama je povjerenje. Glavni razlog, zbog kojeg mnogi potrošači ne kupuju online, je manjak, odnosno, povjerenja u online tvrtke.<sup>49</sup>

### **5.1.Utjecaj interneta na posrednike u turizmu i pružatelje turističkih usluga**

Pojavom interneta transformirao se i oblikovao moderan turizam te ponašanje potrošača u pretraživanju usluga. Internet pruža raznoliku ponudu različitih alata i funkcija koji dodatno šire informacije. a kao što su e-mail i digitalni marketing. Omogućena je potrošačima sve veća individualizacija proizvoda, kao i bolja dostupnost informacija u odnosu na druge distribucijske kanale.<sup>50</sup>

Kada govorimo o izravnoj dostupnosti odnosno,internet je svojim postojanjem omogućio efikasniju komunikaciju i plasman predstavljajući tako efikasa inovativni alat u funkciji neizravnog oblika distribucije koje uspješno koriste posrednici u turizmu organiziranih putovanja<sup>51</sup>

Informacije, koje prije nisu bile raspoložive, objedinjuju se i objavljuju stvaranjem web portala kao menadžmenta destinacije. Takvi portali pružaju, pored informacija, također i usluge, kao što su rezerviranje i plaćanje istih, te se može direktno komunicirati sa ponuđačem usluge.<sup>52</sup>

Pomak fokusa sa tradicionalnih posrednika u turizmu na online pristupanje potrošačima uzrokovan je intenzivnim rastom korisnika interneta. Kao pokretači promjena u turističkom

---

<sup>48</sup> Ibid., str. 9.

<sup>49</sup> Wu, J., Chang, Y.-S. (2005), Effect of transaction trust on e-commerce relationship between travel agencies, *Tourism Management vol. 27 (2006)*. str. 1254.

<sup>50</sup> Ibid., str. 1255

<sup>51</sup> Ibid., str. 1255

<sup>52</sup> Ibid., str.1257

sektoru ističu se lakoća korištenja online portala, ali i u velikoj mjeri uključenost potrošača u korištenje interneta. Prednosti koje internet nudi turističkoj industriji su smanjenje troškova, individualizacija pristupa, prilike za prodaju i povoljniji marketing u odnosu na druge medije.<sup>53</sup>

Nova generacija interneta Web 2.0, razvijena u proteklih nekoliko godina, dodatno je promijenila segment pružanja informacija, i to na način da je dodana veća interaktivnost te je potrošaču omogućeno sudjelovanje u stvaranju informacija. TripAdvisor je primjer alata Web 2.0 u turizmu. Isti funkcionira kao virtualni putnički agent te pruža potrošačima mogućnost da online isplaniraju putovanje, a potom kasnije podijele sa ostalim potrošačima na predmetnom alatu svoja iskustva i dojmove. Slijedom navedene interaktivnost stvara se realnija percepcija ponuđača usluga, čime ugled istih sada potpada pod kontrolu ponuđača, kao dosada, ali i pod kontrolu iskustvenih kritika potrošača.

Internet i informacijsko komunikacijska tehnologija (ICT) uvelike imaju utjecaja na poslovanje hotela, turoperatora, putničkih agencija, zračnih operatora.<sup>54</sup>

Utjecaj razvoja ICT-a i internete ostvario je veliki utjecaj na sve turističke subjekte, pogotovo na hotelijerstvo jer zemljopisni položaj hotela ima velik utjecaj na njegovo poslovanje i profitabilnost, također geografski položaj hotela uvelike određuje profil gostiju hotela, veličinu tržišta i razinu konkurencije s kojom se mora suočiti. Te tri varijable također imaju snažan utjecaj na tendenciju prihvaćanja ICT-a od strane. To je zbog toga što prihvaćanje ICT-a može biti povezano s očekivanjima o dodatnoj vrijednosti koje ICT može pružiti svojim kupcima, kao i širenje ciljanog tržišta putem ICT-a. Hotel će stoga biti skloniji prihvaćanju ICT-a ako očekuje da će sadržaji temeljeni na ICT-u pružiti veću konkurentsku prednost.<sup>55</sup>

Poslovanje turoperatora znatno se promijenilo. Najznačajniji utjecaj su imali online rezervacijski sustavi, tradicionalno poslovanje i proizvodi koji do tada bili, morali su ići u korak s vremenom, pa se poslovanje i ponuda promijenila. Turooperatori, kao posrednici između turista i pružatelja turističkih usluga, mogu znatno utjecati na klijente, prije pojave interneta znatno više, no turooperatori ne nestaju još je važna njihova uloga u poljima kao što je razvoj proizvoda, promocija i razvoj osoblja.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid., str. 1258

<sup>54</sup> Cosh, K. (2009). Op. cit., str. 24.

<sup>55</sup> Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2/3), str. 170-180

<sup>56</sup> TOUR Operators Initiative, (2003) "Sustainable tourism: The Tour Operator's Contribution", Paris, France, Tour Operation Initiative

Skreće se pažnja na to kako je ICT utjecao na pojedine turističke poslovne subjekte. Prvo se istražuju turistički proizvođači, a zatim se procjenjuje posrednički poslovni model koji koriste turistički agenti.<sup>57</sup>

#### 5.1.1. Utjecaj ICT-a na hotele

Hoteljери su nove tehnologije prvotno koristili za pomoć u upravljanju zalihama i imovinom. To se odnosilo i na integraciju hotelskih poslova s marketinškim funkcijama, istovremeno pružajući alate za istraživanje tržišta, izgradnju partnerstva i poboljšanje usluge kupcima. S obzirom na instalirane sustave upravljanja zalihama, rezervacijski sustavi lako su dodani u globalni distribucijski sustav (GDS). Potrošači sve više očekuju inovacije u smještaju i isto takve sadržaje, a često pristupaju internetu putem telefonskih linija ili češće putem bežičnih pristupnih točaka. Internet usluge su sada standardna značajka u mnogim hotelima. Za hotele koji nude poslovne i konferencijske sadržaje, kako bi ostali konkurentni moraju ponuditi vrhunska tehnološka rješenja koja uključuju modernu opremu za prezentacije i sve virtualnije sustave konferencija i telekonferencija. U početku se ICT koristio kao sredstvo za postizanje konkurentske prednosti, sada se koristi kao standardna praksa.<sup>58</sup>

Internetski posrednici za distribuciju putovanja putem Interneta, kao što su Hotels.com, Travelocity i priceline.com, promijenili su način na koji kupci mogu rezervirati svoje hotele. Tvrtke poput Expedije danas su visoko cijenjene i dobro su se razvile i služe kao sredstvo preko kojega kupci mogu rezervirati sobe putem Interneta. I hoteli su pokušali usvojiti kanale za elektroničku distribuciju, razvijajući vlastite kanale za elektroničku distribuciju i web stranice, što zauzvrat smanjuje njihove posredničke troškove.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Cosh, K., (2009.), Op. cit., str. 28

<sup>58</sup> Ibid., str. 28

<sup>58</sup> Ibid., str. 29

<sup>59</sup> Carroll, B. & Siguaw, J. (2003). Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. CHR Reports, 3(5), str. 8

### 5.1.2. Utjecaj ICT-a na avioprijevoznike

Zrakoplovna industrija je rano usvojila tehnologiju, među prvima u usporedbi s drugim granama turizma. Zrakoplovna industrija često se opisuje i kao oligopol ili čak kao prirodni monopol. Zbog toga su stvoreni mnogi strateški savezi koji su zauzvrat dosta investirali u modernu tehnologiju. Tako se sveobuhvatna upotreba modernih ICT-ova može pronaći u zrakoplovnoj industriji, budući je komunikacija je ključna je za siguran rad avioprijevoznika, a tehnologija se koristi i za ključne zadatke, poput navigacije.<sup>60</sup>

Upravo su aviokompanije pokrenule uporabu CRS-a i GDS-a za upravljanje prodajom kroz svoj lanac distribucije. Iako je prodaja preko putničkih agenata tradicionalno bila najveći udio na tržištu avionskih karata, ta se prodaja uskoro odvijala putem CRS-a i kasnije GDS-a. Većina zrakoplovnih tvrtki također obavlja svoje vlastite aktivnosti izravne prodaje, putem call centara i web stranica s vlastitim brendom, čiji je cilj zaobići tradicionalnog posrednika putničkih agencija.<sup>61</sup>

CRS / GDS bio je samo prvi korak ka razvijanju izravnih odnosa s kupcima. Sada svi zaposlenici pred kupcima imaju potpuni pristup programu puta, od službenika za rezervaciju do check-in šaltera do boarding gate-a. Uz korištenje ICT-a za razvoj odnosa sa svojim kupcima, slične tehnologije korištene su i za razvijanje odnosa s partnerima iz saveza – razvijajući odnos preko CRM (Customer relationship management) sustava i PRM (Personal relationship management) sustava. Zrakoplovne tvrtke koje dijele partnerstva koriste e-marketplaces za udruživanje i upravljanje svojim aktivnostima nabave.<sup>62</sup>

### 5.1.3. Utjecaj ICT-a na turoperatore

Turoperatori imaju ključnu ulogu u distribuciji turističkih usluga, jer djeluju kao trgovci na veliko. Oni se vertikalno integriraju i unatrag - sektor charter aviona i smještaja, te unaprijed – komunicirajući s tržištem preko putničkih agencija. Tijekom posljednjih godina mnogi su turoperatori prošli kroz značajna poboljšanja sustava ili potpunu zamjenu sustava, posebno

---

<sup>60</sup> Cosh, K., (2009). Op. cit., str. 30

<sup>61</sup> Klein, S. (2002). Web Impact of the Distribution Structure for Flight Tickets. Proceedings of Information and Communication Technology in Tourism 2002, Springer, str. 220

<sup>62</sup> Cosh, K., (2009).Op. cit., str. 31

distribucijskih sustava. Podjelom elemenata paket aranžmana u pojedinačne unose podataka koji se spremaju u relacijsku bazu podataka, turistički operateri mogli su ponuditi svojim klijentima mnogo fleksibilnije i pojedinačne pakete. Organizatori putovanja postavili su svoju ponudu dostupnom putem web stranica i kontakta putem e-pošte, čineći ICT važnim za distribuciju.<sup>63</sup>

Neki su turoperatori dodatno uveli ICT pomoću kojih mogu poboljšati iskustvo kupca. Preporuke za destinacije se mogu uputiti kupcima na licu mjesta pomoću umjetne inteligencije i prethodno su testirali njihove preferencije. Inteligentni softverski agenti također se mogu koristiti za pronalaženje alternativa za putovanje i odabir opcije koja će najvjerojatnije zadovoljiti putnika s minimalnim sudjelovanjem. Korištenjem weba i srodnih web usluga, brže se izrade optimizirani planovi putovanja.<sup>64</sup>

#### 5.1.4. Utjecaj ICT-a na turističke agencije

Turistički agenti tradicionalno djeluju kao posrednici između kupaca i ponuđača turističkih usluga i proizvoda poput hotela, zrakoplovnih tvrtki ili turoperatora. Mnogi se odlučuju za putnička sredstva koristiti uslugu „pretraživanja i rezerviranja“. Djeluju kao savjetnik i konsolidator, pakiraju različite putne komponente zajedno i objedinjuju ih kao jedinstveni proizvod ih plasira na tržište. Neke vladine turističke organizacije ujedno su i posrednici koji distribuiraju informacije i brošure za turističke dobavljače u svojoj regiji. Primarna uloga u svim tim slučajevima je olakšavanje razmjene informacija i najvažnijeg postupka kupnje.<sup>65</sup> U tu svrhu, turistički dobavljači, uključujući aviokompanije, agencije za iznajmljivanje automobila, hotele, turoperatore i druge. Moraju dostaviti sve važne podatke ovim posrednicima i podružnicama u odgovarajućem formatu kako bi podržali prodajni proces.

Mnoge su tvrtke počele koristiti Internet kao novi kanal za distribuciju svojih proizvoda za putovanja. To odgovara potražnji na tržištu jer većina kupaca putovanja planira svoja putovanja putem internetske web stranice. Odgovarajući na novu potražnju za internetskim putničkim uslugama, putnički agenti susreli su se s raznim problemima. Najveća poteškoća s kojom se susreću turistički agenti koji posluju prvenstveno preko interneta

---

<sup>63</sup> Ibid., str. 32

<sup>64</sup> Ibid., str. 32

<sup>65</sup> O'Connor, P., *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. United Kingdom: CABI, 1999

jest nesigurnost u vezi s financijskim transakcijama. Iako je transakcija možda potpuno sigurna, kupci se boje unijeti svoje osobne podatke i brojeve kreditnih kartica kako bi dovršili kupnju. Daljnji problem koji se susreće je nedovoljna internetska infrastruktura za neke potencijalne kupce. Iako se ovo postupno rješava, nedostatak socijalne interakcije uzrokuje i neke nedostatke. Neki se kupci moraju izravno obratiti svom davatelju usluga kako bi se osjećali ugodno pri transakciji. Uspjeh u svijetu cyber-a ne ovisi samo o tome da posjedujemo velike visokotehnološke vještine i iskustva, već i o sposobnosti da se trguje na web mjestu. Ugostiteljske i turističke tvrtke usvojile su web stranice kako bi u potpunosti iskoristile praktičnu i kreativnu upotrebu interneta. Web stranice koriste se kao sredstva komunikacije, marketinga, distribucije informacija i prodaje proizvoda. Cilj je prvo doći do kupaca, potom ih educirati i na kraju prodati njima. Prvi je prioritet putničkim agentima da identificiraju posebnosti njihove organizacije u smislu sposobnosti, ideja i koncepata.<sup>66</sup>

## 5.2. Razvoj rezervacijskog sustava CRS

U turizmu su se ključne informacijsko komunikacijske tehnologije značajno razvile s računalnim rezervacijskim sustavima (CRS) koji su se pojavili u 1970-ima, globalnim distribucijskim sustavima (GDS) koji su se pojavili 1980-ih, a Internetom u 1990-ima.<sup>67</sup>

Kompjuterizirane sustave rezervacija (CRS) u početku su koristile zrakoplovne industrije 1970-ih. CRS su smatrali vrijednom imovinom zrakoplovnih kompanija. CRS nije plasiran van sve dok jedan od najvećih avio-prijevoznika, United Airlines, nije napustio konzorcij koji je sazvan radi stvaranja kolektivnog, jedinstvenog standarda rezervacija. Drugi prijevoznik, American Airlines, tada je počeo prodavati tehnologiju kao proaktivan potez u cilju zaštite svog tržišnog udjela. Iako se prvotno služio isključivo za rezervacije zračnog prijevoza, CRS je ubrzo postao sredstvo pružanja pristupa drugim uslugama turističke industrije poput hotela, unajmljenih automobila, tura, krstarenja i željeznica.<sup>68</sup> CRS je sustav za isključivo logističke funkcije (prijenos podataka). Pohranjuje aktualne informacije o svim dostupnim pružateljima usluga i imaju potrebnu infrastrukturu za prijenos

---

<sup>66</sup> Cosh, K., (2009.), Op. cit., str 33

<sup>67</sup> Ibid., str. 12

<sup>68</sup> Dougan, W.,L., Bronson, J., W., (2003) " Suboptimal technology adoption: the case of computer reservation systems in the travel industry", Journal of High Technology Management Research 14 (2003), str.300

takvih podataka. To znači da sustavi obavljaju i dodatne zadatke povezane s distribucijom usluga. To se odvija uklanjanjem fizičke udaljenosti između proizvođača i prodajnog posrednika, odnosno potrošača. Stoga se CRS može okarakterizirati kao potporni proces distribucije. CRS je kombinacija infrastrukturnih mjera koje se nude zainteresiranim pružateljima turističke industrije. Slično praznom supermarketu, sustav nudi prodajnu površinu u obliku memorije i komunikacijskih medija. Davatelji tada mogu ispuniti prazne police davanjem svojih podataka CRS-u.<sup>69</sup> Sustavi rezervacija su AMADEUS, GALILEO, SABER i WORLDSPAN, s tim da je AMADEUS jedini koji je u velikom vlasništvu europskih zrakoplovnih kompanija. Zajedno s GALILEO, vodeći je sustav na europskom tržištu.<sup>70</sup>

### **5.3.GDS- Globalni distribucijski sustavi**

S novim mrežnim tehnologijama i poboljšanom mrežnom infrastrukturom CRS se razvio u globalni distribucijski sustav (GDS). GDS je se razvio i integrirao u automatski sustav rezervacija koji se koristi u raznim organizacijama. GDS je razvijen za pružanje sveobuhvatnog spektra usluga za distribuciju informacija u cijeloj industriji. Pošto se GDS razvio od CRS-a, možemo reći da su se i neki rezervacijski sustavi razvili u GDS, a to uključuje Saber, Galileo International, Amadeus i Worldspan. Ovi sustavi omogućuju centralizirani pristup informacijama o putovanjima, smještajima i uslugama odmora. Kao zrakoplovne kompanije, a kasnije i ostali proizvođači, shvatili su da će, dopuštajući putničkim agencijama da izravno kupuju njihove proizvode, shvatili su da mogu proširiti svoju prodaju i stvoriti svoje vlastitke putničke agencije. Izvorno je GDS bio namijenjen aplikacijama Business to Business (B2B), ali odnedavno kupci (i poslovni i krajnji kupac) mogu potražiti informacije i izvršiti rezervacije putem internetskih GDS aplikacija, uz dodatne aplikacije, kao što su usporedbe usluga ili itinereri, dodani na vrhu i sada je dostupan putem Interneta. Čak i s dolaskom Interneta CRS i GDS igraju ključnu ulogu u olakšavanju promjena u turističkoj industriji, jer se sada fokus usmjerio na Business to Customer (B2C) aplikacije.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Schulz, A. (1996), „The Role of Global Computer Reservation Systems in the Travel Industry Today and in the Future“, Lufthansa Systems GmbH, 6(.2), str.17

<sup>70</sup> Ibid., str. 17

<sup>71</sup> Cosh, K., (2009.), Op.cit., str. 12-13

GDS sve više nudi i proizvode poslovne, pa i odmornog karaktera, pružanjem informacija i dopuštanjem rezervacija za kazališne karte, turističkih aranžmana i turističke destinacije. Očekuje se da će se osnovni GDS temeljiti na mreži manjih, regionalnih i specijaliziranih računalnih sustava za proizvode koji se nude u nekoj određenoj destinaciji. Razvoj sustava upravljanja destinacijama omogućit će da budu zastupljena mala i srednja turistička poduzeća. Preusmjerenje na turističko tržište odgovara trendovima potražnje, pa će GDS omogućiti diverzifikaciju svog portfelja kako bi se iskoristila tehnološka infrastruktura i mreža. Ovo će im pomoći u pružanju raznolikih usluga na širim tržištima. Učinkovitost i pouzdanost GDS-a omogućuju direktorima distribuciju i upravljanje rezervacijama na globalnoj razini, spajanjem potreba potrošača s turističkom ponudom. Stoga se postižu velike sinergije, gdje pokretači globalizacije potiču razvoj GDS-a i obrnuto. GDS-ovi bi trebali imati za cilj povećati zadovoljstvo svojih dionika (tj. Potrošača, direktora, putničkih agencija i dioničara), ponuditi vrhunske proizvode i omogućiti partnerima da povećaju svoju profitabilnost.<sup>72</sup>

GDS-ovi su se pojavili kao „cirkulacijski sustav“ ili „okosnica“ industrije uspostavom globalnog komunikacijskog standarda i novog kanala za elektroničku distribuciju turizma. Očigledno je GDS postalo posao sam po sebi, jer je promijenilo svoju prvenstvenu funkciju alata za rezervaciju avioprijevoznika i smještaja, do „elektroničkih putničkih veletrgovaca i strateških poslovnih jedinica svojih korporacija.“<sup>73</sup>

Međutim, žestoka konkurencija prisilila je brojna spajanja i partnerstva u industriji GDS-a. Predviđa se da će preživjeti samo dva ili tri od glavnih deset GDS-a, pa je predviđena daljnja koncentracija i integracija. Trenutno na globalnom tržištu dominiraju četiri sustava, i to Galileo, Amadeus, Saber i Worldspan. GDS-ovi nude slične usluge. Na primjer, u lipnju 1996. Amadeus je prikazao dostupnost za 432 zrakoplovne tvrtke, 29.000 hotela i 55 kompanija za iznajmljivanje automobila putem 162.329 terminala u 106 394 putničkih agencija širom svijeta. Međutim, svaki GDS ima jači tržišni udio u regiji u kojoj posluju njegove matične aviokompanije, jer su za prodor određenog GDS-a korištene tradicionalne veze s putničkim agencijama.

---

<sup>72</sup> Buhalis, D., (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism Management*, 19(5), str. 6

<sup>73</sup> Ibid., str. 7



Tablica 2: Prodiranje i tržišni udjeli Global Distribution Systems u europskim putničkim agencijama<sup>74</sup>

|                             | Germany      | France      | Spain       | Denmark     | UK           | Italy       | Holland     | Belgium     | Portugal    | Greece      | Ireland     | Luxembourg  | Total        |
|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Agencies</b>             |              |             |             |             |              |             |             |             |             |             |             |             |              |
| Amadeus                     | 11000        | 3150        | 2291        | 188         | 20           | 0           | 0           | 100         | 11          | 0           | 0           | 0           | 16760        |
| Galileo                     | 200          | 124         | 101         | 22          | 2185         | 2384        | 403         | 158         | 350         | 84          | 47          | 0           | 6058         |
| Sabre                       | 600          | 358         | 91          | 21          | 624          | 518         | 79          | 96          | 1           | 178         | 17          | 13          | 2596         |
| Worldspan                   | 300          | 150         | 100         | 90          | 500          | 180         | 200         | 150         | 160         | 120         | 30          | 0           | 1980         |
| <b>Total outlets</b>        | <b>12100</b> | <b>3782</b> | <b>2583</b> | <b>321</b>  | <b>3329</b>  | <b>3082</b> | <b>682</b>  | <b>504</b>  | <b>522</b>  | <b>382</b>  | <b>94</b>   | <b>13</b>   | <b>27394</b> |
| <b>Terminals</b>            |              |             |             |             |              |             |             |             |             |             |             |             |              |
| Amadeus                     | 23000        | 7200        | 3661        | 1275        | 60           | 0           | 0           | 388         | 11          | 0           | 0           | 0           | 35595        |
| Galileo                     | 400          | 250         | 111         | 115         | 9421         | 5267        | 2100        | 438         | 554         | 88          | 211         | 0           | 18955        |
| Sabre                       | 1300         | 774         | 167         | 77          | 2251         | 960         | 167         | 280         | 1           | 224         | 45          | 26          | 6272         |
| Worldspan                   | 1000         | 700         | 110         | 180         | 950          | 280         | 600         | 500         | 200         | 150         | 40          | 0           | 4710         |
| <b>Total terminals</b>      | <b>25700</b> | <b>8924</b> | <b>4049</b> | <b>1647</b> | <b>12682</b> | <b>6507</b> | <b>2867</b> | <b>1606</b> | <b>766</b>  | <b>462</b>  | <b>296</b>  | <b>26</b>   | <b>65532</b> |
| <b>Terminals per outlet</b> | <b>2.12</b>  | <b>2.36</b> | <b>1.57</b> | <b>5.13</b> | <b>3.81</b>  | <b>2.11</b> | <b>4.20</b> | <b>3.18</b> | <b>1.46</b> | <b>1.21</b> | <b>3.15</b> | <b>2.00</b> | <b>2.39</b>  |

Izvor: Smith, Jenner, 1994, p.62<sup>75</sup> and Hyde, 1992, p.26-27<sup>76</sup>

## 6. KORIŠTENJE INOVACIJSKIH SUSTAVA I ICT-A U RAZVOJU TURIZMA

Informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) su globalno transformirale turizam. Promjene, vođene ICT-om, postupno su stvorile novu promjenu paradigme, mijenjajući strukturu industrije i razvijajući čitav niz mogućnosti i prijetnji. ICT pružaju potrošačima prepoznavanje, prilagođavanje i kupnju turističkih proizvoda i podržavaju globalizaciju industrije pružanjem alata za razvoj, upravljanje i distribuciju ponude širom svijeta. Sve veći broj ICT-a igra presudnu ulogu u konkurentnosti turističkih organizacija i odredišta. ICT postaje ključna odrednica organizacijske konkurentnosti.

<sup>74</sup> Napomena: [Terminali po prodajnom mjestu (Terminals per outlet) = Ukupni terminali (Total terminals) / Ukupno prodajnih mjesta (Total outlets)] "terminala po prodajnom mjestu" ("Terminals per outlet") pruža se samo za usporedbu između zemalja

Budući da putničke agencije mogu imati više globalnih distribucijskih sustava, omjer

<sup>75</sup> Smith, C., and Jenner, P., (1994) Travel agents in Europe, Travel and Tourism Analyst, 12(4), str. 5-15

<sup>76</sup> Hyde, J., (1992). Amadeus builds its defence against its advancing CRS competitors, Travel Trade Gazette, 10(2024), str. 25-26.

Poboljšanja mogućnosti ICT-a, u kombinaciji sa smanjenjem veličine opreme i troškova ICT-a, poboljšali su pouzdanost, kompatibilnost i međusobnu povezanost brojnih terminala i aplikacija. ICT pruža snažan alat koji može donijeti prednosti u promicanju i jačanju strategije i poslovanja turističkog sustava.<sup>77</sup>

Na turizam neminovno utječu i preuređivanja poslovnih procesa uslijed tehnološke revolucije. Budući da je informacija životna vijest putničke industrije, učinkovito korištenje IT-ova je presudno. Dakle, cijeli se sistem informatičkih tehnologija brzo širi u cijeloj turističkoj industriji i niti jedan igrač neće izbjeći njegove utjecaje. Za razliku od trajnih dobara, nematerijalne turističke usluge ne mogu se fizički prikazati ili pregledati na prodajnom mjestu prije kupnje. Kupuju se prije vremena upotrebe i dalje od mjesta konzumacije. Stoga ovise isključivo o prikazima i opisima putničkih agencija (npr. Informacija u brošurama) zbog svoje sposobnosti privlačenja potrošača. Pravovremene i točne informacije, relevantne za potrebe potrošača, često su ključ za zadovoljenje turističke potražnje. Nove tehnologije pružaju informacijsku okosnicu koja olakšava prodaju u turizmu.<sup>78</sup>

Revolucija novih tehnologija ima duboke implikacije na upravljanje turističkim sustavom, uglavnom omogućavanjem učinkovite suradnje unutar sustava i nudeći alate za globalizaciju. U drugim gospodarskim aktivnostima su stvaranje, prikupljanje, obrada, primjena i komunikacija informacija važne za svakodnevno poslovanje. Brz razvoj ponude i potražnje čini nove tehnologije neizostavnim partnerom i stoga oni sve više igraju važniju ulogu u turističkom marketingu, distribuciji, promociji i koordinaciji. Ponovnim promjenama tih procesa dolazi do pomaka paradigme mijenjajući strukturu cijele industrije. Dakle, nove tehnologije imaju dramatičan utjecaj na putničku industriju, jer prisiljavaju sektor na preispitivanje načina na koji organizira svoje poslovanje, njegove vrijednosti ili norme ponašanja i način na koji se educira radna snaga i utječe na njezinu kvalitetu i tržišnu spremnost.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Bethapudi, A.(2013), "The Role of ICT in Tourism Industry", JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND BUSINESS, 1( 4),, str.67

<sup>78</sup> Buhalis, D.(1998), Op. cit., str. 412

<sup>79</sup> Ibid., str. 411

## 6.1.Uloga ICT-a u turizmu

Učinkovita i brza infrastruktura novih tehnologija i softverska aplikacija u turizmu i ugostiteljstvu presudne su za razvoj turizma. ICT omogućuje kombiniranje odnosa između kupca i upravljanja i distribucije u jedinstven izvor koji olakšava razne operacije - odabir proizvoda, naručivanje, ispunjavanje, praćenje, plaćanje i izvješćivanje s jednim jednostavnim alatom.<sup>80</sup>

ICT u konačnici smanjuje troškove omogućujući pružatelju usluga da bude u izravnom kontaktu s potrošačem, te utječe na zapošljavanje kroz potrebu za potrebnim održavanjem ICT opreme. Menadžment unutar turističkih tvrtki koristi ICT za obavljanje niza zadataka koji povećavaju učinkovitost zaposlenika na radnom mjestu, posebno online rezervacije.<sup>81</sup>

Razvoj ICT-a također je doveo do promjena u potražnji i ponudi. Veća potražnja za fleksibilnim, individualiziranim opcijama i kvalitetom informacija rezultiralo je personaliziranim odmorima i povećanje zahtjeva turističkih subjekata, što je posljedica povećane uporabe ICT-a. Kroz novu tehnologiju i društvene i ekonomske ocjene (npr. Platforme društvenih medija poput Facebooka, Twittera, blogova) kupci imaju mogućnost dijeljenja informacija i ocjena o destinaciji, kvaliteti usluge u hotelima i restoranima te okolišnim i socijalnim uvjetima. Broj hotela (npr. Marriot Hotels and Resorts, Ritz Carlton Hotels, Hyatt Hotels and Resorts) ojačao je svoj imidž branda novom promocijom preko društvenih mreža, tj. izravnim komuniciranjem sa svojim kupcima - objavljivanjem linkova novih i uobičajenih ponuda putem svog Twitter računa.<sup>82</sup>

ICT doprinosi većoj transparentnosti informiranja, omogućujući racionalizaciju operativnih troškova, kao i niže cijene. Njegova primjena olakšava pristup globalnim lancima distribucije. Kupci i prodavači razmjenjuju informacije, specifikacije i proizvodne procese izvan nacionalnih granica. Mreža prodavači-kupci i istraživački alati elektronički omogućavaju brzu, primjerenu i jeftinu procjenu ponuda od različitih dobavljača, s efikasnom finalizacijom i realizacijom svih transakcija.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Ibid., str 411

<sup>81</sup> Bethapudi, A.(2013), "The Role of ICT in Tourism Industry", JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND BUSINESS, 1(4), str.70

<sup>82</sup> Ibid., str. 69

<sup>83</sup> Sigala,M. (2003), Evaluating the electronic market hypothesis in the airline distribution chain, *Information and communication Technologies in Tourism in 2003; Proceedings of the Conference of Information and Communication Technologies in Tourism, Helsinki, Finland, 2003*, str. 193-201

IT mijenja konkurentnu igru za gotovo sve organizacije, bez obzira na to u kojoj industriji djeluju, mjestu ili veličini. Tehnologija posebno utječe na konkurentsku prednost jer određuje relativni trošak ili razliku organizacije. Tvrtka može postići nekoliko strateških koristi pomoću IT-a, a to su: uspostavljanje prepreka ulasku na tržište; utječu na troškove prebacivanja; razlikovanje proizvoda / usluga; ograničavanje pristupa distribucijskim kanalima; osiguranje konkurentne cijene; smanjivanje troškova opskrbe i olakšavanje ponude; povećanje troškovne učinkovitosti; korištenje informacija kao samog proizvoda; i izgradnju bliskijih odnosa s dobavljačima i kupcima.<sup>84</sup>

Informacijske tehnologije utječu na strateško upravljanje i marketing suvremenih organizacija jer se događa razvoj, transformirajući 'najbolje' poslovne prakse u cijelom svijetu. IT transformira strateški položaj organizacija mijenjajući njihovu učinkovitost, diferencijaciju, operativne troškove i vrijeme odgovora. Konkretno, IT su potaknule radikalne promjene u radu i distribuciji turističkog sustava. Možda najočiti primjer u turizmu je razvoj i promjena procesa rezervacije, koji postupno postaje racionaliziran i omogućava kako potrošačima, tako i industriji da uštede dosta vremena na identifikaciji, objedinjavanju, rezervaciji i kupovini turističkih proizvoda. U konačnici će potencijalni turisti moći pregledavati Internet i identificirati bogatu ponudu kako bi odabrali put prilagođen njihovim osobnim potrebama. Fokus se na taj način preusmjerava na pojedinačne putne i dinamičke pakete, te ciljaju na mini segmente. Vidljivost ravnatelja na tržištu ovisit će o tehnologijama i mrežama koje se koriste za interakciju s pojedinačnim i institucionalnim kupcima.<sup>85</sup>

## **6.2. Poslovanje u sustavu e-turizma organizatora putovanja i stvaranje veza s potrošačima**

ICT imaju velike posljedice na turizam, a smisao e-turizam odražava digitalizaciju svih procesa i lanaca vrijednosti u turizmu, putovanjima i ugostiteljstvu. Taktički gledano e-turizam omogućuju organizatorima putovanja da upravljaju svojim poslovanjem i stvore svoju e-trgovinu. Strateški, e-turizam razvija poslovne procese, cijeli lanac vrijednosti kao i strateške odnose s turistima. E-turizam određuje konkurentnost organizacija koristeći prednosti intraneta

---

<sup>84</sup> Buhalis, D.(1998), Op. cit., str. 415

<sup>85</sup> Ibid., str. 419

za reorganizaciju unutarnjih procesa, ekstraneta za razvijanje transakcija s pouzdanim partnerima i Interneta za interakciju sa svim dionicima.<sup>86</sup>

Razvoj ICT-a stvara i prilike i izazove za turističke organizacije, a najvažniji trendovi u usponu mogu se ispitati u okviru promjena. Organizatori putovanja sve više moraju koristiti ICT-ove za razvoj strategija koje su usredotočene na kupca, na temelju profitabilnosti i partnerstva. Ovo će im pomoći da se usmjere na svoje kupce, organizacijske potrebe i strategije distribucije.<sup>87</sup>

Internet mijenja revoluciju u izboru potrošača i pružanju usluga. Kupci su postali puno sofisticiraniji i pronicljiviji. To je zbog toga što su imali visoku razinu usluge i zbog toga što je životni standard znatno porastao.<sup>88</sup>

ICT bi trebala korisnike staviti u sredinu funkcionalnosti i isporuke proizvoda. Svaki je turist drugačiji, nosi jedinstveni spoj iskustava, motivacija i želja. Stanovništvo općenito putuje, postaje jezično i tehnološki vještije i može funkcionirati u multikulturalnim i zahtjevnim okruženjima. Internet omogućuje takvim „novim“ turistima više znanja i potiče ih da traže izvrsnu vrijednost za novac i vrijeme. Iskusni, sofisticirani, zahtjevni putnici zahtijevaju interakciju s dobavljačima kako bi zadovoljili njihove specifične potrebe i želje. Živeći u žurban život, potrošači imaju kraće vremensko razdoblje za ponovno punjenje baterija i za bavljenje svojim omiljenim aktivnostima. Slobodno vrijeme više se koristi za 'edukaciju', (istraživanje osobnih interesa za osobni i profesionalni razvoj) i neovisno organizirani turizam omogućen dinamičnim pakiranjem, dok su fiksni paket aranžmani, tj. masovne ture u opadanju. Stoga ključ uspjeha leži u brzom i preciznoj identifikaciji potrošačkih potreba i upoznavanju potencijalnih klijenata s sveobuhvatnim, personaliziranim i modernim proizvodima i uslugama koji zadovoljavaju te potrebe.<sup>89</sup>

Organizatori putovanja moraju razviti personalizirane usluge koje podržavaju tehnologiju za rješavanje pojedinačnih potreba. Oni bi trebali prikupljati podatke o kupcima u svakoj fazi pružanja usluge - prije, za vrijeme i nakon posjete - kako bi bolje razumjeli odluke ponašanja potrošača, zabrinutosti i određene odrednice. Personalizirane usluge vođene naprednim sustavima upravljanja odnosima s klijentima trebaju bilježiti postavke i zahtjeve korisnika za sadašnju i buduću upotrebu. Online sustavi organizatora moraju biti svjesni lokacije, konteksta

---

<sup>86</sup> Ibid., str. 419

<sup>87</sup> Buhalis, D., O'Connor, P., (2005), Information Communication Technology Revolutionizing, *Tourism Recreation Research*, 30(3), str. 9

<sup>88</sup> Bethapudi, A.(2013), Op. cit., str 75

<sup>89</sup> Buhalis, D., O'Connor, P.,(20015). Op, cit. str. 10

i raspoloženja kako bi pružili razumne savjete. Proaktivne usluge možda se nude na temelju očekivanih potreba dobivenih iz poznatih / deklariranih ili prethodnih iskustava korisnika. Reaktivne usluge trebaju biti dizajnirane tako da zadovolje potrebe kupaca nakon incidenata ili utjecaja vanjskih čimbenika. Kako bi postigli usredotočenost na kupca, organizacije moraju integrirati svoje sustave i razviti mehanizme za snimanje reakcije kupaca na poticaj i razviti alate koji će potrošačima omogućiti prilagođavanje njihovih željenih proizvoda osobnim željama.

Zadovoljstvo kupaca znatno ovisi o točnosti i sveobuhvatnosti turističkih informacija i sposobnosti organizacija da pruže alate za prilagodbu. Potrošači ne samo da trebaju vrijednost za novac, već i vrijednost za izgubljeno vrijeme tokom niza poslova s organizacijama. ICT omogućuju putnicima pristup pouzdanim i točnim informacijama, kao i rezervaciju u kratkom vremenu, po nižim troškovima i uštede nekad napornih procesa koje zahtijevaju konvencionalne metode.<sup>90</sup>

Transparentnost između karakteristika proizvoda i cijena također se omogućava kupcima. ICT može prilagoditi kvalitetu usluge i pridonijeti većem zadovoljstvu gosta / putnika. Potrošači mogu personalizirati ne samo svoj izbor proizvoda, već i samu prisutnost proizvoda prilagodbom rasporeda hotelskih soba, kanala dostupnih na televizoru ili crteža na zidu.<sup>91</sup>

Moćne baze podataka, podržane inovativnim sustavima DecisionSupport, stoga bi trebale pokrenuti organizacije za personaliziranje usluga i prilagođavanje potreba potrošača s organizacijskim mogućnostima i ponudom. Fleksibilno pružanje usluga koje je zasnovano na ICT-u od velike je važnosti, a industrija treba postati fleksibilnija, učinkovitija i brže reagirati na zahtjeve potrošača, kao i ponuditi ICT alate i mehanizme za prilagodbu proizvoda.<sup>92</sup>

#### 6.2.1. E-sustav vrijednosti- strateške prednosti turoperatora

Turoperatorima moraju stalno komunicirati sa svim svojim partnerima, uključujući načela smještaja i prijevoza, a ICT je također važan za distribuciju paket aranžmana turoperatora. Uvođenje interneta, intraneta i ekstraneta kao strateškog alata ima kao strateški alat niz prednosti za turooperatore. Koordinacija i razmjena pravodobnih informacija važna je jer omogućuje organizatorima putovanja koordinaciju aktivnosti, rješavanje potencijalnih

---

<sup>90</sup> Ibid. str., 11

<sup>91</sup> Ibid., str. 11

<sup>92</sup> Ibid., str. 11

problema i osiguravanje informiranja o zahtjevima kupaca svim direktorima koji isporučuju turistički proizvod. Strateški, ICT igraju kritičnu ulogu za turoperatore. Na primjer, Kuoni omogućava potrošačima da mijenjaju svoj turistički paket putem interneta i da izgrade vlastiti plan omogućujući produženje putovanja, promjenu smještaja, planove obroka i usluge s dodanom vrijednošću kao što su iznajmljivanje automobila, satovi vožnje. No, sasvim je očito da će turoperatori morati preusmjeriti fokus sa pružanja informacija i mehanizma rezervacija na stratešku ulogu dodavanja vrijednosti proizvodu i procesu. Organizatori putovanja stoga će u budućnosti morati preispitati svoje temeljne vrijednosti i identificirati specifične tržišne segmente koje mogu zadovoljiti u budućnosti.<sup>93</sup>

#### 6.2.2. Sustav upravljanja destinacijama

Sustav upravljanja destinacijama (DMS) korišten je za integriranje cjelokupne turističke ponude na odredištu. Njihov doprinos strateškom upravljanju i marketingu pokazuje njihova sposobnost da integriraju sve dionike na odredištima i plasiraju se na globalno tržište. DMS nudi inovativne informacije i ponekad olakšava rezerviranje.<sup>94</sup>

Destinacijski integrirani računalni sustavi upravljanja informacijskim rezervacijama (DICIRMS) obrađuje čitav niz potreba i usluga koje turistička poduzeća i potrošači zahtijevaju za određene destinacije. DICRIMS pruža informacijsku strukturu za komunikaciju i poslovne procese između svih dionika, uključujući potrošače, direktore, distributere i organizacije odredišta za marketing.<sup>95</sup>

Neka se odredišta mogu prepoznati kao primjeri najbolje prakse zbog korištenja određenih tehnologija i aplikacija. Postoje i druga područja u kojima se ova odredišta mogu poboljšati kako bi se održala njihova buduća uspješnost prisutnosti na webu. Nijedno odredište ne mogu u potpunosti iskoristiti ICT potencijal, što podrazumijeva opću potrebu Organizaciju upravljanja destinacijama (DMO-a) da preispitaju svoju upotrebu novih tehnologija i postave prioritete u pogledu područja koja mogu poboljšati. To onda može pomoći destinacijama da postanu vodeće destinacije u primjeni različitih i interaktivnih alata koji se provode. Općenito, u ovom su području potrebna dodatna istraživanja jer bi zbog ograničene mogućnosti primjene

---

<sup>93</sup> Bethapudi, A.(2013), Op. cit., str.72

<sup>94</sup> Ibid., str. 75

<sup>95</sup> Ibid., str. 72

ograničena turistička odredišta. Uz to, postoje stalne promjene u pogledu web odredišta i tehnologija koje se primjenjuju.<sup>96</sup>

### **6.3.Utjecaj ICT-a na nastanak partnerstava**

Mali broj industrija ovisi o partnerstvu kao i što je to primjer u turizmu. ICT osnažuju umrežavanje u cijelom sustavu i također poboljšavaju interaktivnost između partnera u turizmu, proizvodnji i distribuciji, podržavajući bližu suradnju u pružanju širokih asortimana proizvoda.

Stvaranje i isporuka turističkih proizvoda temelji se na partnerstvu između niza organizacija, uključujući: prijevoz, smještaj, ugostiteljstvo, zabavu i kulturnu baštinu. Iskorištavajući karakteristike virtualne stvarnosti, organizacije, ponajviše organizatori putovanja će svoje proizvode stalno prilagođavati kako bi zadovoljile turističku potražnju; intenzivno koristiti informacije; razvijati partnerstva; te konstantno povećavati količinu funkcija kako bi se postigla ekonomija obujma. Virtualne organizacije će omogućiti turističkim agencijama da razviju produžene proizvode i usluge, proizvedene samostalno i trenutno, kao odgovor na potražnju kupaca.

Informacijske mreže mogu povezati i okupiti veliku kompetenciju neovisnih tvrtki koje krše tradicionalno-organizacijske granice. Pouzdani partneri mogu ponuditi fleksibilne i brze proizvode i usluge s dodanom vrijednošću, pristupom konkurenata svjetske klase, iskorištavanjem mogućnosti koje se brzo mijenjaju, dijeljenjem troškova, vještina i pristupa globalnim tržištima. Te se korporacije ne moraju nužno nalaziti u blizini potrošača, jer ICT mreže i alati omogućuju korporacijama da razviju neposrednu blizinu potrošača i njihovih potreba.

Virtualne korporacije i globalizacija dovode više sudionika na tržištu i dodatno kompliciraju kanale distribucije povećavajući heterogenost i zahtijevaju standardizaciju i međusobno povezivanje. Virtualizacija lanca vrijednosti turizma ovisit će o stupnju međusobne povezanosti između organizacija kako bi se omogućio protok informacija i podataka u ovom složenom procesu vrijednosti. Podaci iz različitih neovisnih izvora moraju se prikupljati i dostavljati krajnjim korisnicima i distribucijskim sustavima u dosljednom formatu. Inicijative za

---

<sup>96</sup> Buhalis, D., Wagner, R., (2013) E-destinations: Global best practice in tourism technologies and applications, *Information and Communication Technologies in Tourism 2013*, str 121



standardizaciju općenito vode veliki igrači na tržištu, a mala i srednja poduzeća nemaju više izbora nego usvojiti promjene, bez obzira na njihovu primjerenost ili rizik da budu zaostali. Potreban je zajednički alat koji omogućava organizacijama da prepoznaju i međusobno komuniciraju i omogućavajući široko poslovanje.<sup>97</sup>

## 7. UVOĐENJE INOVATIVNOG SUSTAVA PRIMJEROM TUI-A

TUI Group prva je svjetska turistička skupina koja djeluje na oko 180 svjetskih odredišta. Sjedište tvrtke je u Njemačkoj. Udio TUI Grupe uvršten je u indeks FTSE 100, vodeći indeks Londonske burze i na njemačkom otvorenom tržištu.<sup>98</sup>

U financijskoj godini 2018. godine TUI Grupa zabilježila je promet od 18,5 milijardi eura i operativni rezultat od 1,177 milijardi eura. Grupa zapošljava 70.000 ljudi u više od 100 zemalja. TUI svojim oko 27 milijuna kupaca, uključujući 21 milijun u nacionalnim organizacijama u Europi, nudi sveobuhvatne usluge iz jednog izvora. Pod jednim krovom pokriva cijeli lanac turističke vrijednosti. Ovo obuhvaća oko 330 hotela i odmarališta u vlasništvu grupe s vrhunskim markama kao što su RIU i Robinson, kao i 17 brodova za krstarenje u rasponu od brodova luksuzne klase MS Europa i MS Europa 2 do flote "Mein Schiff" TUI krstarenja i plovila Krstarenja Marellom u Velikoj Britaniji. Grupa također uključuje vodeće svjetske marke turoperatora, 1.600 putničkih agencija u Europi i pet europskih zrakoplovnih kompanija za slobodno vrijeme s oko 150 modernih zrakoplova za srednje i duge zrakoplove. Globalna odgovornost za održivu ekonomsku, ekološku i društvenu aktivnost ključno je obilježje naše korporativne kulture. TUI Care Foundation osnovana je 2015. godine i podupire pozitivne utjecaje turizma, učenja i obrazovanja te jačanje okolišnih i socijalnih standarda. Doprinosi razvoju destinacija za odmor. Danas je TUI Care Foundation aktivna u više od 20 zemalja širom svijeta i pokreće projekte stvarajući prilike za novu generaciju.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Ibid., str.121

<sup>98</sup> Ibid. str. 122

<sup>99</sup> TUI Group acquires Italian technology start-up Musement (2018), *TUIGroup*, preuzeto sa <https://www.tuigroup.com/en-en/media/press-releases/2018/2018-09-14-tui-acquires-italian-technology-start-up-musement>, (3.12.2019.)

## **7.1. Musement- start-up inovacija u poslovanju TUI-a**

Musement je inovacija na online-tržištu za kupnju i prodaju izleta, atrakcija i aktivnosti. Osnovan 2013. godine u Milanu, u njemu se nalazi više od 25 000 ponuda za putnike i mještane. Osim samo „stvari koje treba učiniti“, Musement ističe privremene događaje, pa čak i besplatne aktivnosti. Drugi središnji dio njegove strategije je naglašavanje kupovine iskustava kao poklona, a ne samo za osobnu potrošnju. Ono što se razlikuje u usporedbi s drugim OTA-ima (Online putničkim agencijama) savjetodavna komponenta Musementa na savjete lokalnih stručnjaka iz zajednice. U stvari, prošle godine kupili su Triposo - nizozemski startup koji njeguje automatske preporuke za putovanja. Akvizicija podržava cilj Musementa kako bi se putnicima omogućilo da dožive određite poput lokalaca. Musement zapošljava više od 100 ljudi na svojim lokacijama u Barceloni, Dubaiju, Londonu, Parizu, Amsterdamu i New Yorku, uz nekoliko europskih ulagača. S preko 18 milijuna dolara financiranja, platforma može poslužiti kupce u preko 1000 odredišta i 70+ zemalja. Iako je relativno malen u odnosu na rivale poput Viatora, Musement tvrdi da je "povezao više platformi za karte za ključne atrakcije i skrivene dragulje nego bilo tko drugi u turističkoj industriji". Dakle, Musement je u tijeku s izvršnim direktorom Alessandrom Petazzijem i vizijom njegovog tima da "izgradi najbolju platformu za otkrivanje i rezervaciju aktivnosti u određitu".

Međutim, s oko 650.000 mjesečnih posjeta i manje od 100.000 ukupnih instaliranja mobilnih aplikacija, postoji prostor za rast. Glavni izvor prometa Musement-a i dalje je Italija, ali čini se da su SAD postale sve veći fokus s mjesečnim povećanjem od preko 30%. Ostala velika tržišta uključuju Španjolsku, Francusku i Veliku Britaniju.<sup>100</sup>

## **7.2. Utjecaj Musement-a na TUI-evo poslovanje**

Kupovinom talijanskog Musement-a za pokretanje tehnologije, TUI Grupa je ojačala svoju poziciju u poslovanju s ekskurzijama, izletima i aktivnostima u destinacijama. S svjetskim prihodima od 150 milijardi eura i godišnjim rastom od sedam posto, tržište iskustava jedan je od najatraktivnijih turističkih segmenata. TUI Grupa već je jedan od vodećih pružatelja usluga

---

<sup>100</sup> Tsvetkov, T., (2018), What You Should Know About Selling On Musement, Regiondo Activity Booking Software, preuzeto sa <https://pro.regiondo.com/musement-supplier/>, (3.12.2019.)

na ovom tržištu putem svoje španjolske podružnice TUI Destination Experience. Akvizicija će omogućiti TUI-u daljnji rast u ovom segmentu s visokom maržom, proširiti svoj portfelj proizvoda i prilagoditi ih za 20 milijuna TUI gostiju godišnje.

Musement je osnovan prije pet godina i od tada je postao jedna od vodećih internetskih platformi za aktivnosti, izlete i izlete. Start-up sa sjedištem u Milanu trenutno putnicima nudi oko 35.000 proizvoda u 1100 gradova širom svijeta. Njegov portfelj kreće se od ulaznica za muzeje, događanja i atrakcije preko vođenih obilaska sve do brodskih i biciklističkih tura. Musement ima 130 zaposlenih i milijun korisnika. Pokretanjem će se u početku upravljati kao neovisna cjelina unutar TUI Destination Experience.

“Naš je cilj pružiti najuvjerljivije moguće iskustvo našim 20 milijuna kupaca. To će zahtijevati jaču digitalizaciju našeg poslovanja. Za mene su digitalizacija i personalizacija neraskidivo povezani i predstavljaju ključne čimbenike uspjeha budućnosti turizma. Kupovinom Musementa poduzimamo daljnji presudni korak u tom smjeru”, rekao je Fritz Jousen, predsjednik Uprave TUI Grupe.

Uz hoteli i odmarališta i krstarenja, TUI Destination Experience je jedno od tri područja rasta TUI Grupe. Kompanija je spajanje s Hotelbeds Group's Destination Management postigla tek u kolovozu 2019-te godina. Od tada, globalni odjek TUI Destination Experience iskustva obuhvatio je 49 zemalja, u kojima tvrtka zapošljava svoje osoblje i jedna je od vodećih pružatelja destinacijskih iskustava. Portfelj TUI Destination Experience uglavnom obuhvaća izlete, izlete i aktivnosti u svim većim turističkim regijama širom svijeta. TUI planira ponuditi svojim kupcima destinacijska iskustva i aktivnosti od trenutka rezervacije odmora, pa sve do njihovog odlaska. U tu svrhu, TUI će upotrijebiti snagu i povjerenje u TUI marku, kao i digitalizaciju. TUI-ova platforma za korisnike i vrhunska tehnologija Musement-a omogućit će grupi da ponudi svojim kupcima relevantne, prilagođene ponude prije početka i za vrijeme njihovog odmora.

Očekivani rast zarade dobit će se kroz širi asortiman proizvoda i jaču digitalizaciju poslovanja. Kupcima će se ponuditi prilika za stvaranje vlastitih individualnih iskustava iz različitih proizvoda koji su dizajnirani da budu što raznolikiji. Ako putnik želi, na primjer, posjetiti muzeje Vatikana na određeni datum i vrijeme i biti u pratnji vodiča koji govori francuski jezik, želja turističke kuće mora se uskladiti s ponudom vodiča s odgovarajućim vještinama - u potpuno automatiziranom i potpuno neprimjetan način za kupca. U budućnosti će

Musementova internetska platforma doprinijeti tim tehničkim zahtjevima i kompetencijama Grupi.

Tržište dobavljača obilazaka i aktivnosti i dalje je visoko fragmentirano. Više od 90 posto od oko 350.000 tvrtki su mali davatelji koji ostvaruju godišnje prihode manje od milijun eura, gotovo isključivo ovisno o jednokratnim kupcima. Musementova internetska platforma služi upravo tim malim tvrtkama pružajući im digitalno tržište kako bi omogućila brzu i jednostavnu prezentaciju svojih proizvoda - dosezanje do 20 milijuna TUI gostiju kao i trećih kupaca u budućnosti. Kupovinom Musement-a, budući portfelj proizvoda dostupan ne samo TUI-jevim kupcima neprestano će rasti. TUI će tako imati jedinstveni poslovni model na tržištu rasta za izlete i aktivnosti, jer će Grupa biti prvi davatelj koji će povezati digitalnu kupnju, distribuciju i proizvodnju iskustava s fizičkim pružanjem usluga u 49 zemalja širom svijeta.<sup>101</sup>

Kao i drugi OTA-i, glavna prednost Musement-a je što omogućuje dosezanje širih potencijalnih korisnika. To se posebno odnosi ako želite probiti segmente za mobilne uređaje, bez već instalirane izvorne aplikacije. Musementovu aplikaciju za iOS je prepoznao Apple kao jednu od najboljih putnih aplikacija u 2016. godini, tako da tvrtka očito cilja na snažan mobilni utjecaj.

Kada je u pitanju podrška dobavljača, Musement će ponovno zasjati sa dostupnošću 24/7 sata pri čemu je i aplikacija je dostupna na osam različitih jezika. Također se pružaju usluge upravitelj osobnih računa koji će pružati podršku u slučaju da korisnicima treba pomoć.

Uz to, Musement besplatno prevoditi ponude i čak optimizirati sadržaje radi poboljšanja rezultata pretraživanja. Sa strukturom provizije od 15% do 25%, oni djeluju u najboljem interesu korisnika - veća prodaja za korisnike znači više prihoda za razvoj Musement-a. Osim što se brinu o mrežnom marketingu, rade i izvanmrežnu komunikaciju s kupcima. To je jednostavan način smanjenja opterećenja za tim za korisnike.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> TUI Group acquires Italian technology start-up Musement (2018), TUIGroup, preuzeto sa <https://www.tuigroup.com/en-en/media/press-releases/2018/2018-09-14-tui-acquires-italian-technology-start-up-musement>, (3.12.2019.)

<sup>102</sup> Tsvetkov, T., (2018), What You Should Know About Selling On Musement, Regiondo Activity Booking Software, preuzeto sa <https://pro.regiondo.com/musement-supplier/>, (3.12.2019.)

## **8. SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE – TRŽIŠTE ORGANIZIRANIH PUTOVANJA, MODALITETI KOMUNIKACIJE I PLASMANA PROIZVODA POTPOMOŠNUTIH NOVIM TEHNIKAMA NA EUROPSKOM TRŽIŠTU**

Tehnološke promjene bile su vrlo važne i za mnoge u putničkom sektoru s novim kanalima prodaje koji nisu postojali prije 1995. Na primjer, značili su poremećaje za mnoge putničke agente koji su se morali prilagoditi distribuciji revolucionarnoj tehnologijom. Rast internetskih putničkih agenata i direktna distribucija glavnih dobavljača zabilježen je i značilo je da su se mnogi tradicionalni turistički agenti morali prilagoditi ili nestati. Također je uzrokovalo zamagljivanje razlike između tradicionalnih turističkih agencija i turoperatora.<sup>103</sup>

Zbog brzog i snažnog razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT), različite internetske usluge postaju kupcima dostupne. Jedna od takvih internetskih usluga je internetska rezervacija putovanja i smještaja za odmor. Internet rezervacija omogućuje jednostavan, jednostavan i siguran izbor željenog obrasca za smještaj. Korištenjem internetske rezervacije turist može brzo prikupiti sve podatke o smještaju, uključujući cijene, lokaciju, jezik koji se govori u objektu, načine plaćanja i slično. Nadalje, turist može vrlo lako usporediti podatke za dvije ili više mogućnosti smještaja. U procesu odabira najprikladnijeg smještaja, turisti mogu donijeti svoje konačne odluke oslanjajući se na komentare i ocjene drugih turista koji su boravili u određenom smještaju.<sup>104</sup>

U istraživanju Dumčić, Žmuk, Mihajlović postavljaju preduvjete koji bi se trebali ispuniti kako bi se dobila razvijena usluga internetske rezervacije putovanja i smještaja za odmor. Ovi preduvjeti se mogu primijetiti kroz pokazatelje razvoja. Prvo, vrlo je važno da turisti imaju dovoljno resursa za putovanje i odlazak na odmor. Dalje, internetska infrastruktura mora biti dobro razvijena kako bi turistima omogućila pristup internetu. Nadalje, kako bi mogli koristiti usluge internetskih rezervacija, potrebno je da turisti imaju određeno znanje i dobro razvijene vještine korištenja Interneta.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> European Commission (2017), Study on the review of the VAT Special Scheme for travel agents and options for reform., *Final Report TAXUD/2016/AO-05*, str. 17

<sup>104</sup> Dumčić, K., Žmuk, B., Mihajlović, I., (2016), Panel Analysis of Internet Booking of Travel and Holiday Accommodation Indicators, *Interdisciplinary Description of Complex Systems 14(1)*, str. 23-38

<sup>105</sup> Ibid., str. 25

U ovom sekundarnom istraživanju potvrdit ćemo već stav kojeg zauzimaju Dumčić, Žmuk, Mihajlović<sup>106</sup> istraživanja "Utjecaj razvojnih pokazatelja na širenje i razinu prihvatanja korištenja internetskih rezervacija u europskim zemljama". Prema tome, istraživačka hipoteza koja se potvrđuje je da bogatstvo pojedinca, javni izdaci za obrazovanje i stopa penetracije interneta imaju pozitivan statistički značajan utjecaj na postotak pojedinaca koji su rezervirali putni i godišnji odmor putem Interneta, dok postotak ukupan broj pojedinaca s niskim internetskim vještinama u zemlji ima negativan statistički značajan utjecaj.<sup>107</sup> Također će se kroz sekundarne podatke prikazati zarada od korištenja određenih distribucijskih kanala u europskim zemljama, po godinama poslovanja.

### **8.1.Struktura po zemljama**

Turoperatori često djeluju na međunarodnoj razini, ali turoperatori koji se usredotočuju na vrlo specifično tržište niša obično djeluju na mnogo manjem opsegu. Većina turoperatora se fokusira na rekreativni turizam. Povijesno se turoperatori oslanjali na tradicionalne prodajne kanale, te se postepeno mijenja kako tvrtke prihvaćaju internetsko prisustvo tako da je mrežno poslovanje sada samostalno kanal prodaje. Stalna poboljšanja internetske povezanosti i povećan pristup digitalnim uređajima doveli su do većeg broja kupaca koji žele rezervirati putovanja putem interneta. Očekuje se da će više od 50% kupaca u EU rezervirati svoja putovanja putem interneta u 2017. godini, a tržište internetskih putovanja raslo je brže od cjelokupnog tržišta, zauzimajući u 8% rastu tijekom 2017. Ovaj trend korištenja mrežnih operatora i agenata omogućio je kupcima pristup pružateljima koji posluju izvan vlastitog teritorija.<sup>108</sup>

U Tablici 2 i Tablici 3 možemo vidjeti zaradu turoperatora i turističkih agencija u europskim zemljama po godinama.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Ibid., str. 25

<sup>107</sup> Ibid., str. 27

<sup>108</sup> Study on the review of the VAT Special Scheme for travel agents and options for reform (2017), European Commission, Final Report TAXUD/2016/AO-05, str. 22

<sup>109</sup> Ibid., str 131

Tablica 3: Sveukupna zarada turoperatora po europskim zemljama po godinama izražena u €000,000

| GEO/TIME       | 2006 | 2007 | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015 - estimated |
|----------------|------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Austria        | :    | :    | 816.80    | 819.70    | 790.70    | 918.70    | 960.80    | 960.60    | 958.20    | 946.60           |
| Belgium        | :    | :    | :         | :         | 1,297.40  | :         | 2,002.60  | 2,034.50  | 1,772.00  | 1,797.29         |
| Bulgaria       | :    | :    | 277.90    | 258.80    | 300.80    | 331.90    | 357.70    | 395.00    | 415.20    | 430.80           |
| Croatia        | :    | :    | 16.40     | 36.00     | 46.20     | 50.60     | 58.20     | 110.60    | 101.90    | 109.92           |
| Cyprus         | :    | :    | 2.50      | 2.20      | 6.40      | 4.40      | 3.20      | 3.10      | 3.50      | 3.77             |
| Czech Republic | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Denmark        | :    | :    | 1,969.70  | 1,637.20  | 1,568.20  | 1,819.00  | 1,709.80  | 1,526.30  | 1,464.00  | 1,519.04         |
| Estonia        | :    | :    | 66.70     | :         | :         | :         | :         | :         | :         | 84.04            |
| Finland        | :    | :    | 787.60    | 775.30    | 715.50    | 774.70    | 759.50    | 767.10    | 826.10    | 784.86           |
| France         | :    | :    | :         | 5,352.70  | 5,084.80  | 4,846.80  | 8,691.50  | 8,102.00  | 6,872.80  | 6,858.54         |
| Germany        | :    | :    | 17,037.50 | 16,900.30 | 17,885.30 | 19,390.10 | 20,810.30 | 21,972.80 | 22,263.70 | 22,458.22        |
| Greece         | :    | :    | 507.70    | 606.90    | 518.00    | 502.40    | 379.80    | 547.40    | 502.30    | 468.54           |
| Hungary        | :    | :    | 865.80    | 618.50    | 627.60    | 676.90    | 644.00    | 633.20    | 644.50    | 683.77           |
| Ireland        | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Italy          | :    | :    | 7,451.70  | 8,098.10  | 7,937.40  | 8,473.20  | 7,320.70  | 6,917.50  | 7,167.10  | 7,385.42         |
| Latvia         | :    | :    | 85.30     | 70.60     | 66.20     | 73.60     | 98.20     | 102.90    | 102.10    | 97.70            |
| Lithuania      | :    | :    | 10.50     | 8.20      | 8.90      | 55.90     | 65.80     | 73.80     | 83.70     | 90.03            |
| Luxembourg     | :    | :    | :         | :         | 7.90      | 8.10      | 7.80      | 9.50      | 11.40     | 12.15            |
| Malta          | :    | :    | 45.80     | 46.90     | 53.00     | :         | :         | :         | :         | 54.97            |
| Netherlands    | :    | :    | 3,931.80  | 3,743.30  | 3,899.90  | 4,162.30  | 4,103.90  | 3,388.70  | 3,223.30  | 3,611.45         |
| Norway         | :    | :    | 1,347.10  | 1,229.70  | 1,325.50  | 1,474.50  | 1,643.10  | 1,680.40  | 1,476.00  | 1,354.37         |
| Poland         | :    | :    | 1,463.60  | 979.20    | 1,269.10  | 1,403.00  | 1,451.60  | 1,426.30  | 1,714.10  | 1,885.76         |
| Portugal       | :    | :    | 246.60    | 180.30    | 219.90    | 200.30    | 173.10    | 217.50    | 231.80    | 235.91           |
| Romania        | :    | :    | 254.60    | 241.10    | 260.00    | 333.30    | 410.00    | 433.40    | 465.40    | 507.43           |
| Slovakia       | :    | :    | 279.80    | 252.60    | 332.30    | 301.50    | 350.60    | 398.80    | :         | 342.89           |
| Slovenia       | :    | :    | 259.70    | 236.50    | 242.50    | 242.10    | 238.70    | 239.20    | 245.20    | 250.06           |
| Spain          | :    | :    | 5,295.70  | 4,119.50  | 3,930.60  | 3,848.50  | 3,489.60  | 2,871.70  | 2,968.80  | 3,176.34         |
| Sweden         | :    | :    | 3,460.90  | 3,043.60  | 3,603.70  | 4,119.20  | 4,389.30  | 4,478.20  | 4,171.60  | 4,066.60         |
| Switzerland    | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Turkey         | :    | :    | :         | 256.80    | :         | :         | :         | :         | :         | 316.02           |
| United Kingdom | :    | :    | 12,698.70 | 12,509.40 | 11,572.50 | 10,220.60 | 12,007.40 | 15,658.20 | 16,166.30 | 16,901.13        |

Izvor: Study on the review of the VAT Special Scheme for travel agents and options for reform (2017), European Commission, Final Report TAXUD/2016/AO-05

Podaci za Češku, Irsku i Švicarsku nisu bili dostupni. Ova tablica uključuje organiziranje i sastavljanje tura i organiziranih modaliteta putovanja poput proizvoda ili parcijalnih koje se prodaju putem turističkih agencija ili izravno od strane turoperatora. Putovanja mogu uključivati prijevoz, smještaj, hranu i / ili posjete muzejima, povijesnim ili kulturnim mjestima, kazališnim, glazbenim ili sportskim događajima.<sup>110</sup> Prema podacima koje imamo u Tablici 3, možemo zaključiti da poslovanje turoperatora u

<sup>110</sup> Ibid., str. 131

europskim zemljama se nije smanjila tokom godina. Uzmimo za primjer Hrvatsku, prema podacima možemo zaključiti da je poslovanje znatno poraslo od 2008 do 2014.

Tablica 4: Sveukupna zarada turističkih agencija po europskim zemljama po godina izražena u €000,000

| GEO/TIME       | 2006 | 2007 | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015 - estimated |
|----------------|------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Austria        | :    | :    | 3,425.30  | 3,120.60  | 3,147.20  | 3,584.90  | 3,731.80  | 3,736.30  | 3,815.00  | 3,768.80         |
| Belgium        | :    | :    | :         | 3,682.20  | 4,517.50  | 3,546.20  | 3,425.20  | 3,285.90  | 3,477.60  | 3,527.24         |
| Bulgaria       | :    | :    | 38.60     | 54.30     | 58.20     | 61.30     | 48.50     | 50.90     | 63.30     | 65.68            |
| Croatia        | :    | :    | 508.60    | 416.50    | 443.10    | 444.90    | 440.70    | 419.60    | 437.80    | 472.26           |
| Cyprus         | :    | :    | 119.70    | 89.20     | 90.70     | 83.30     | 84.10     | 63.80     | 64.40     | 69.41            |
| Czech Republic | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Denmark        | :    | :    | 1,060.40  | 885.90    | 954.60    | 849.10    | 1,108.60  | 1,127.00  | 1,044.20  | 1,083.46         |
| Estonia        | :    | :    | 110.30    | :         | :         | 88.20     | :         | 53.00     | :         | 65.33            |
| Finland        | :    | :    | 553.60    | 478.80    | 506.30    | 585.40    | 587.00    | 544.00    | 429.10    | 407.68           |
| France         | :    | :    | :         | 6,124.00  | 6,424.40  | 7,052.00  | 3,004.00  | 3,698.40  | 4,715.40  | 4,705.61         |
| Germany        | :    | :    | 4,003.70  | 3,502.30  | 4,402.00  | 4,564.00  | 4,354.20  | 4,486.60  | 4,563.00  | 4,602.87         |
| Greece         | :    | :    | 1,340.80  | 1,463.10  | 1,377.70  | 1,146.30  | 1,054.30  | 1,030.90  | 1,393.30  | 1,299.66         |
| Hungary        | :    | :    | 144.30    | 96.60     | 88.00     | 80.00     | 86.80     | 84.50     | 100.60    | 106.73           |
| Ireland        | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Italy          | :    | :    | 4,949.70  | 3,357.70  | 3,912.60  | 3,325.20  | 3,681.10  | 3,242.20  | 3,324.20  | 3,425.46         |
| Latvia         | :    | :    | 161.80    | 101.70    | 121.00    | 118.80    | 151.00    | 165.80    | 173.20    | 165.73           |
| Lithuania      | :    | :    | 276.10    | 184.10    | 180.80    | 159.40    | 165.20    | 197.50    | 192.20    | 206.74           |
| Luxembourg     | :    | :    | :         | :         | 227.10    | 147.10    | 189.80    | 191.70    | 189.50    | 201.96           |
| Malta          | :    | :    | 147.80    | 122.90    | 232.10    | :         | :         | :         | :         | 240.71           |
| Netherlands    | :    | :    | 2,107.70  | 2,392.60  | 2,809.00  | 3,349.70  | 3,918.90  | 4,536.90  | :         | 4,835.13         |
| Norway         | :    | :    | 2,549.30  | 2,212.70  | 2,630.50  | 2,780.70  | 3,284.70  | 3,188.10  | 3,012.80  | 2,764.52         |
| Poland         | :    | :    | 375.00    | 302.30    | 352.60    | 448.20    | 385.80    | 390.10    | 482.20    | 530.49           |
| Portugal       | :    | :    | 2,120.30  | 1,778.90  | 1,824.90  | 1,726.00  | 1,649.60  | 1,640.80  | 1,744.70  | 1,775.63         |
| Romania        | :    | :    | 614.70    | 336.20    | 331.70    | 339.50    | 358.10    | 351.40    | 375.20    | 409.08           |
| Slovakia       | :    | :    | 60.20     | 68.10     | 115.00    | 163.80    | 106.70    | 130.00    | 148.40    | 121.95           |
| Slovenia       | :    | :    | 174.10    | 140.00    | 142.10    | 144.10    | 142.80    | 136.70    | 136.30    | 139.00           |
| Spain          | :    | :    | 14,556.40 | 13,566.70 | 13,304.90 | 13,487.20 | 14,225.10 | 13,504.20 | 13,544.50 | 14,491.33        |
| Sweden         | :    | :    | 2,225.60  | 1,798.20  | 2,067.50  | 2,210.20  | 2,373.20  | 2,352.90  | 2,312.30  | 2,254.10         |
| Switzerland    | :    | :    | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :         | :                |
| Turkey         | :    | :    | :         | 4,051.10  | :         | :         | :         | :         | :         | 4,985.27         |
| United Kingdom | :    | :    | 30,471.80 | 24,597.30 | 25,783.60 | 28,539.70 | 31,592.80 | 30,919.30 | 35,275.70 | 36,879.13        |

Izvor: Study on the review of the VAT Special Scheme for travel agents and options for reform (2017), European Commission, Final Report TAXUD/2016/AO-05

Podaci za Češku, Irsku i Švicarsku nisu bili dostupni. Ova tablica uključuje aktivnosti agencija koje se primarno bave prodajom putničkih, turističkih, prijevoznih i smještajnih usluga široj javnosti i komercijalnim klijentima.<sup>111</sup> Prema Tablici 4 možemo zaključiti da se poslovanje turističkih agencija u europskim zemljama

<sup>111</sup> Ibid., str.131



nije znatno mijenjalo, ali u mnogim zemljama se može vidjeti blagi pad u poslovanju. Uzmimo za primjer Hrvatsku poslovanje varira, ali ne u velikim rasponima, 2008-e poslovanje je bilo najbolje. Kad usporedimo podatke iz Tablice 3, poslovanje turoperatora u Hrvatskoj svake godine raste, a poslovanje turističkih agencija varira i blago se smanjuje. To se može događati radi razvoja tehnologije i većoj dostupnosti direktnog bookiranja i lakšem pristupu turoperatorima, zbog toga turističke agencije mogu osjetiti blagu stagnaciju, te zbog utjecaja nove tehnologije koja je transformirala kanale distribucije i kreirala inovativne alate i platforme za transfer proizvoda.

## **8.2. Dinamika razvoja europskog tržišta s obzirom na preferirane modalitete bookinga i distribucije**

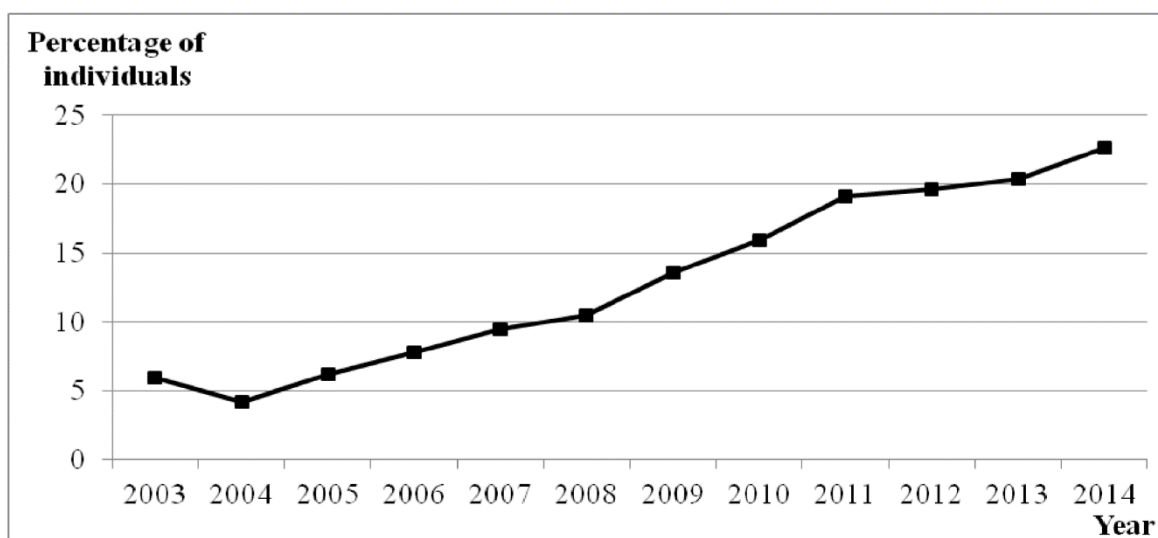
Korištenjem Interneta turisti mogu pronaći mnogo različitih i atraktivnih smještajnih kapaciteta što znatno povećava njihovo pozitivno iskustvo odmora. S druge strane, bez rezervacije interneta njihov uvid u mogućnosti smještaja bio bi značajno ograničen. Osim toga, korištenjem internetske rezervacije turisti mogu izbjeći negativna iskustva u vezi s smještajem. Ako su turisti zadovoljni svojim smještajem, vjerojatnije je da će potrošiti više, ostati duže i, što je najvažnije, vratiti se odmoru u istu zemlju.<sup>112</sup>

Slika 5 prikazuje prosječni postotak osoba koje su rezervirale put i godišnji odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci u promatranim zemljama ima pozitivan linearni trend. Uzimajući u obzir da je u 12 zemalja prosječno bilo 5,9% pojedinaca koji su rezervirali putni i godišnji odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci po zemlji 2003. Prema najnovijim podacima, u prosjeku je bilo 22,7% pojedinaca i smještaj za odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci po zemlji u 2014. godini.

---

<sup>112</sup> Dumičić, K., Žmuk, B., Mihajlović, I., (2016), Op. cit., str 29

Slika 5: Prosječni postotak pojedinaca koji su rezervirali put i godišnji odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci, u 31 europskoj državi od 2003. do 2014.



Izvor: Dumičić, K., Žmuk, B., Mihajlović, I., (2016), Panel Analysis of Internet Booking of Travel and Holiday Accommodation Indicators, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14(1)

Izvori podataka uključuju baze podataka Eurostata i Svjetske banke. Podaci se prikupljaju za sve članice Europske unije i za tri službene zemlje kandidatkinje za EU, Tursku, Bivšu Jugoslavensku Republiku Makedoniju (BJRM) i Srbiju. Vrijednosti varijabli za sve 31 promatrane zemlje promatrane su u razdoblju od 12 godina, od 2003. do 2014. Nažalost, nisu svi podaci bili dostupni za svaku zemlju i za svaku godinu.<sup>113</sup>

U analizi Dumičić, Žmuk, Mihajlović koja je provedena, glavna varijabla studije je postotak pojedinaca koji su rezervirali putni i godišnji odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci. Varijable koje se koriste u studiji su: bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u standardima kupovne moći, indeks, EU 28 = 100; Javni izdaci za obrazovanje, izraženi u postotku BDP-a; stopa prodora Interneta data kao postotak pojedinaca koji koriste Interne; i pojedinačne razine internetskih vještina kao postotak ukupnog broja osoba u dobi od 16 do 74 godine koje su provele 1 ili 2 od 6 aktivnosti povezanih s Internetom. Analiza je njihovu zadanu hipotezu, te se može zaključiti da internetske rezervacije putovanja i odmora poboljšavaju pristup različitim turističkim sadržajima u nekoj zemlji. Na taj način

<sup>113</sup> Ibid., str. 26

pozitivno utječe na daljnji razvoj turizma i poboljšanje životnog standarda stanovnika. Stoga je istraživanje determinanti koji imaju značajan utjecaj na razvoj internetske rezervacije i analiza njihovog utjecaja u europskim zemljama opravdana. Četiri su pokazatelja razvoja na razinu prihvaćanja internetske rezervacije putovanja i smještaja za odmor. Prema Dumičić, Žmuk, Mihajlović je zaključeno da bogatstvo pojedinca, mjereno kao bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, pojedinačno nema statistički značajan utjecaj na razvoj internetskih rezervacija u odabranim europskim zemljama. S druge strane, ostala tri pokazatelja razvoja imaju velike statistički značajne pojedinačne utjecaje na razinu korištenja internetskih rezervacija u europskim zemljama. Dakle, javni izdaci za obrazovanje, mjereni kao postotak BDP-a, i stopa penetracije interneta imaju pozitivan pojedinačni utjecaj na upotrebu Interneta, dok postotak pojedinaca s niskim internetskim vještinama ima negativan utjecaj na pojedinca.<sup>114</sup>

Digitalna ekonomija također je stvorila veće mogućnosti za manje turističke agencije i turoperatore koji su imali koristi od poboljšanog marketinga i publiciteta iz vlastite internetske prisutnosti te od društvenih medija i web stranica za mrežni pregled.<sup>115</sup>

Utjecaj razvojnih pokazatelja na širenje i razinu prihvaćanja korištenja internetskih rezervacija u europskim zemljama, zaključili smo da se sve više pojedinaca tokom godina koristi direktnim Internet bookingom.

Ali u Grafu 6 možemo vidjeti da iz podataka iz 2016. kako 98% EU turoperatora i puničkih agencija ima pristup internetu, a 93% njih ima svoju web stranicu.<sup>116</sup>

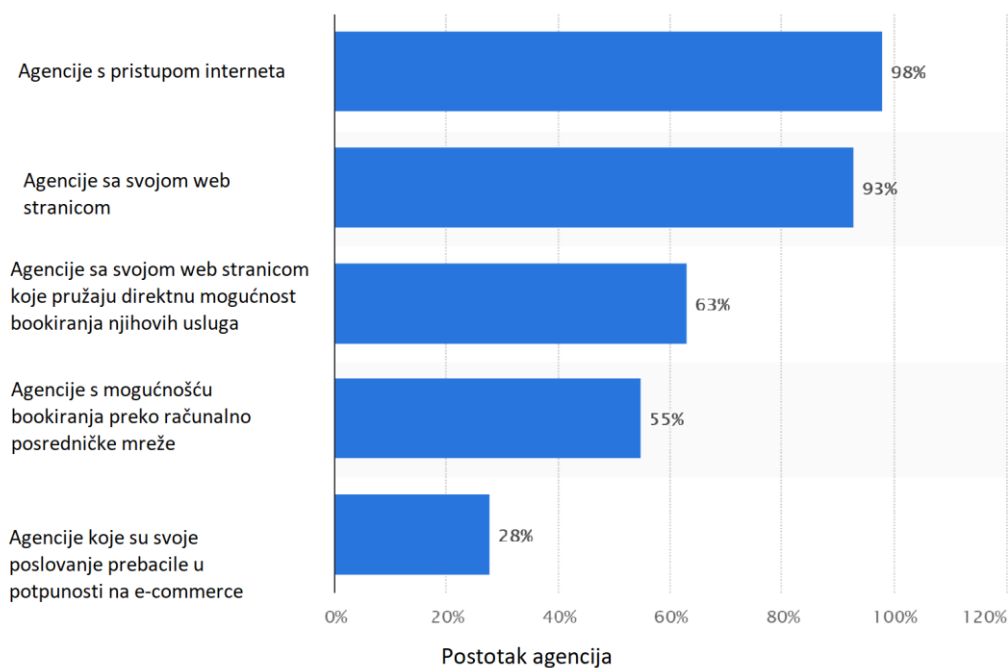
---

<sup>114</sup> Ibid., str.35

<sup>115</sup> European Commission, (2017)., Op. cit. str. 132

<sup>116</sup> Ibid. str 132

Slika 6: Udio organizatora putovanja i poduzeća putničkih agencija u Europskoj uniji (28 država) u 2015. godini po korištenju interneta za ekonomske aktivnosti



Izvor: Statista Research Department (2016), *Share of tour operators and travel agencies in the EU 2015, by internet activity*, (<https://www.statista.com/statistics/740035/eu-tour-operators-and-travel-agencies-internet-use-and-activity/>), (5.12.2019.)

Ovaj statistički prikaz (Slika 6) prikazuje korištenje interneta i e-trgovinu poduzeća turoperatora i poduzeća putničkih agencija u Europskoj uniji (28 zemalja) od 2015. Gotovo svi turistički radnici i putničke agencije imali su pristup internetu, a velika većina je imala web stranicu sa početnom stranicom, ma koliko daleko manji broj (63 posto) pružao je usluge online naručivanja, rezervacije ili rezervacije.<sup>117</sup>

Internet je imao utjecaj na svaku vrstu distribucije u turizmu, pa tako i u direktnim rezervacijama pojedinaca. U gotovo svim poslovanjima turističkih agencija i turoperatora je uveden internet, pa tako online booking postaje sve dostupniji korisnicima, čiji broj internet rezervacija raste svake godine.

<sup>117</sup> Statista Research Department (2016), *Share of tour operators and travel agencies in the EU 2015, by internet activity*, preuzeto sa <https://www.statista.com/statistics/740035/eu-tour-operators-and-travel-agencies-internet-use-and-activity/>, (5.12.2019.)

## 9. ZAKLJUČAK

Današnji svijet se uvelike promijenio naspram prošlosti, veliki utjecaj u tome imale su inovacije u raznim segmentima života. Kroz ovaj rad smo pobliže sagledali inovacije koju su vezane za turizam, a pogotovo one koje su utjecale na poslovanje organizatora putovanja. Inovacije su se uvele u razne segmente, kao što su proizvodi i usluge, procesi u poslovanju, u upravljanju ljudskim potencijalima, u marketingu, u tehnologiji. Sve su se te inovacije odrazile na turizam i na organizatore putovanja, distribuciju i potrošače, što se na kraju odrazilo na cijelu svjetsku ekonomiju, jer turizam igra bitnu ulogu u svjetskom BDP-u.

Od početka organiziranih putovanja, koji je bio krajem 19. st., pa sve do danas turoperatori su uvelike promijenili oblike svog poslovanja, što zbog uvođenja novih tehnologija u svoje poslovanje, što zbog novih vrsta proizvoda i usluga koje nude. Od tradicionalnih fiksnih paket aranžmana, koji se nisu mogli prilagođavati specifičnim zahtjevima kupaca, razvili su se suvremeni paket aranžmani koji se još nazivaju i "Dynamic packaging". Pomoću toga gostima se nudi fleksibilan, personaliziran novi proizvod koji utječe pozitivno na poslovanje organizatora putovanja, koji se javio kao nužnost na tržištu putovanja

Suvremene informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT) su se također odrazile na poslovanje organizatora putovanja, iako su pojavom ICT-a uznapredovali i drugi distribucijski kanali i posrednici. Turoperatori su morali ići u korak s razvojem tehnologije kako bi opstali na tržištu, pa su tako uveli CRS i GDS u svoje poslovanje, a kasnije pojavom Interneta se javljaju e-turoperatori. Razvijaju se i razna partnerstva s dobavljačima, te se turoperatorima olakšava poslovanje s udaljenim destinacijama, jer razvojem ICT-a omogućeno im je lakše međunarodno poslovanje. Dijeljenje iskustava digitalizacije uz suradnju i interaktivnost atributi su čije vrijednosti moraju imati budući sustavi, platforme poslužitelja.

Na TUI-evom primjeru možemo zaključiti kako se inovacije isplate u poslovanju organizatora putovanja, jer TUI razvija Musement, inovaciju na online-tržištu za kupnju i prodaju izleta, atrakcija i aktivnosti. Ne samo da im Musement poboljšava poslovanje, već im i širi poslovanje i mogućnosti na turističkom tržištu.

U sekundarnom istraživanju smo zaključili da se svake godine povećava broj direktnih rezervacija putem interneta na turističkom tržištu EU. Ali internet je važan i za turoperatore i

za turističke agencije jer prema podacima gotovo sve imaju uveden internet u svoje poslovanje, pa tako možemo reći da inovacije kao što je internet, pomažu i korisnicima i poslovanju.

Turoperatori koji stručno implementiraju prednosti novih tehnologija kroz promjenu inovativnih alata poput Dynamic Packaginga ili Musement-a primjeru TUI-a za komunikaciju sa kupcima. Na individualnom tržištu putovanja istražena je spremnost populacije u korištenju novih tehnologija koji idu u korak sa ekonomskim blagostavnjem pa uz GDP indikator razine standarda i blagostanja bio bi HDI – human development indicator.

## 10. POPIS LITERATURE:

1. Bethapudi, A.(2013), "The Role of ICT in Tourism Industry", *Journal of applied economics and business*, 1 (4), str. 67-79
2. Buhalis, D., (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism management*, 19 (5), str. 409 – 421.
3. Buhalis, D., Wagner, R., (2013) E-destinations: Global best practice in tourism technologies and applications, *Information and Communication Technologies in Tourism 2013*, str. 119-130
4. Carroll, B. & Siguaw, J. (2003). Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. *CHR Reports*, 3(5), str. 6-20
5. Cosh, K., (2009) The Introduction of ICT's into the Tourism Industry, A Detailed Study with Focus on Thailand, *Computer Information Systems*, Payap University
6. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić-Hodak, D., (2010) Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti, *Acta Turistica*, 22(2), str. 201-220
7. Dumičić, K., Žmuk, B., Mihajlović, I., (2016), Panel Analysis of Internet Booking of Travel and Holiday Accommodation Indicators, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14(1), str. 23-38
8. Dougan, W.,L., Bronson, J., W., (2003) " Suboptimal technology adoption: the case of computer reservation systems in the travel industry", *Journal of High Technology Management Research* 14 (2003),
9. Gartner, W., Bachri, T., (1994). Tour Operators' Role in the Tourism Distribution System, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 6 (3-4)
10. Hjalager, A. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31 (2), str.1-12
11. Hjalager, A., (2005), 100 Innovations That Transformed Tourism, *Journal of Travel Research*, Vol.54(1), str. 3-21
12. Hyde, J., (1992). Amadeus builds its defence against its advancing CRS competitors, *Travel Trade Gazette*, 14 (2024), str. 25-26
13. Holland, J., Laslie, D., *Tour Operators and Operations, Development, Management and Responsibility*, CABI, UK (2017)
14. Klein, S. (2002). Web Impact of the Distribution Structure for Flight Tickets. *Proceedings of Information and Communication Technology in Tourism 2002*, Springer

15. Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2/3), str. 170-180
16. O'Connor, P. (1999). *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. United Kingdom: CABI
17. Pančić-Kombol, T., (1994). Marketinški sustav operatora, struktura i međuzavisnost marketinškog sustava turoperatora, 1(1), str. 145-155
18. Patterson, C., *Sustainable Tourism with Web Resource: Business Development*, *Human Kinetics, USA* (2016)
19. Rose, N., L., (2004). *Selling Complex Leisure Travel Online: Focus on Dynamic Packaging Technology*, Travel Tech Consulting Inc. and PhoCusWright Inc., *Selling Complex Leisure Travel Online: Focus on Dynamic Packaging Technology*, October 2004
20. Schulz, A. (1996), „The Role of Global Computer Reservation Systems in the Travel Industry Today and in the Future“, *Lufthansa Systems GmbH*, 6 (2)
21. Sigala, M., *Evaluating the electronic market hypothesis in the airline distribution chain, Information and communication Technologies in Tourism in 2003; Proceedings of the Conference of Information and Communication Technologies in Tourism, Helsinki, Finland, 2003*, str. 193-201
22. Smith, C., and Jenner, P., (1994). *Travel agents in Europe*, *Travel and Tourism Analyst*, 12(4), str. 5-15
23. William C. Gartner & Thamrin Bachri, *Tour Operators' Role in the Tourism Distribution System*, *Journal of International Consumer Marketing*, 6 (3), str. 3-4
24. William L. Dougan, James W. Bronson, (2003) " Suboptimal technology adoption: the case of computer reservation systems in the travel industry", *Journal of High Technology Management Research* 14 (2003), str. 289–305
25. Wu, J., Chang, Y.-S. (2004), *Effect of transaction trust on e-commerce relationship between travel agencies*, str. 1253-1261



Internetski izvori:

1. ACS (2019), Distance Education 2011, Website Design by Mantis Technologies, preuzeto sa <https://www.acs.edu.au/info/hospitality/tourism/package-tours.aspx>, (29.11.2019.)
2. M&L Research, Inc. The History of Guiding, 2002-2019, preuzeto sa <https://www.cruisejobfinder.com/members/tour-guide/history/> (15.11.2019.)
3. TUI Group acquires Italian technology start-up Musement (2018), TUIGroup, preuzeto sa (<https://www.tuigroup.com/en-en/media/press-releases/2018/2018-09-14-tui-acquires-italian-technology-start-up-musement>). (3.12.2019.)
4. Statista Research Department (2016), Share of tour operators and travel agencies in the EU 2015, by internet activity, preuzeto sa <https://www.statista.com/statistics/740035/eu-tour-operators-and-travel-agencies-internet-use-and-activity/>, (5.12.2019.)
5. Tsvetkov, T., (2018), What You Should Know About Selling On Musement, Regiondo Activity Booking Software, preuzeto sa <https://pro.regiondo.com/musement-supplier/>, (3.12.2019.)

## 11.DODACI

### 11.1. Popis tablica:

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1:Tehnološke inovacije i tip transformacija koje predstavljaju.....                               | 10 |
| Tablica 2: Prodiranje i tržišni udjeli Global Distribution Systems u europskim putničkim agencijama.....  | 33 |
| Tablica 3: Sveukupna zarada turoperatora po europskim zemljama po godinama izražena u €000,000.....       | 47 |
| Tablica 4: Sveukupna zarada turističkih agencija po europskim zemljama po godina izražena u €000,000..... | 48 |

### 11.2. Popis slika:

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Struktura putovanja s obzirom na odnos odmora i poslovnih putovanja.....  | 3  |
| Slika 2: godišnji rast svjetskog BDP-a naspram godišnjeg BDP-a direktno od turizma .....   | 4  |
| Slika 3: Rast BDP-a svjetskih industrija .....   | 5  |
| Slika 4: Strukturne promjene u organiziranom turističkom putovanju .....   | 22 |
| Slika 5: Prosječni postotak pojedinaca koji su rezervirali put i godišnji odmor putem Interneta u posljednjih 12 mjeseci, u 31 europskoj državi od 2003. do 2014. .... | 50 |
| Slika 6: Udio organizatora putovanja i poduzeća putničkih agencija u Europskoj uniji (28 država) u 2015. godini po korištenju interneta za ekonomske aktivnosti .....  | 52 |

## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice prof. dr. sc. Iris Mihajlović, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.