

# Transformacija kanala distribucije i efikasnost posredništva

---

**Brajak, Mirta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*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:155:547647>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MIRTA BRAJAK

**TRANSFORMACIJA KANALA DISTRIBUCIJE I  
EFIKASNOST POSREDNIŠTVA**

ZAVRŠI RAD

Dubrovnik, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MIRTA BRAJAK  
TRANSFORMACIJA KANALA DISTRIBUCIJE I EFIKASNOST  
POSREDNIŠTVA

Transformation of distribution channels and the efficiency  
of intermediation

Predmet: Menadžment turističkih agencija

Studij: Ekonomija i poslovna ekonomija

Studijski smjer: Turizam

Mentor: prof.dr.sc. Iris Mihajlović

Student: Mirta Brajak

Indeks: 2405/13

Stupanj studija: treća godina preddiplomskog studija

Dubrovnik, rujan 2017.

## SAŽETAK

Inovacije su prijeko potrebne u turizmu kako bi se mogla razvijati i ponuda i potražnja. Razvojem novih tehnologija, razvijaju se i distribucijski kanali. Transformacija kanala distribucije je bitna jer se tako razvija i posredništvo. Problem postoji zbog različitosti razvoja kanala distribucije. Pomoću raznih donacija, subvencija, svjetskih organizacija, te se razlike nastoje smanjiti. Promatranjem obilježja turističkog tržišta, uočavaju se promjene i prilagodbe distribucijskog kanala, modela poslovanja i općenito snalaženje turističkog lanca vrijednosti u novom okruženju inovacija. Razvojem informacijsko komunikacijske tehnologije, pojavili su se internet blogovi, forumi, rezervacijski sustavi koji daju mogućnost potrošačima da sudjeluju u stvaranju imidža pojedinog ponuđača usluga. Globalizacija i sveopća dostupnost informacija tako su indirektno restrukturirale poslovne modele i napravile nepovratan utjecaj.

Ključne riječi: inovacije, kanali distribucije, posredništvo, informacijsko komunikacijska tehnologija

## ABSTRACT:

Innovations are essential in tourism so that supply and demand can be developed. With the development of new technologies, distribution channels are also being developed. Distribution channel transformation is important because it also develops mediation. The problem exists because of the diversity of distribution channel development. With various donations, subsidies, world organizations, those differences are trying to reduce. By observing the features of the tourism market, changes and adjustments of the distribution channel, business models and generally resorting to the value chain of tourism are noticed in the new environment of innovation. By developing information communication technology, internet blogs, forums, reservation systems have emerged that give consumers the opportunity to participate in creating the image of a particular provider. Globalization and general availability of information indirectly restructured business models and made irreversible impact.

Key words: inovations, distribution channels, mediation, information communication technology

## SADRŽAJ:

<b>1. Uvod</b> .....	6
1.1 Predmet istraživanja .....	6
1.2. Metodologija istraživanja .....	6
1.3. Struktura rada.....	6
<b>2. Inovacije</b> .....	7
2.1. .Inovacije proizvoda ili usluga.....	7
2.2. Inovacije procesa .....	8
2.3. Inovacije u upravljanju ljudskim resursima.....	8
2.4. Marketinške inovacije.....	9
2.5. Inovacije subjekata u turizmu ponude.....	9
<b>3. Evolucija kanala distribucije</b> .....	10
3.1. Globalni sustavi distribucije.....	10
3.2. Konflikti u distribucijskom kanalu.....	12
3.3. Integracija u distribucijskom kanalu .....	12
3.4. Preoblikovanje turističke proizvodnje i distribucije.....	14
<b>4. Turističko tržište</b> .....	15
4.1. Elementi koji čine turističko tržište .....	15
4.2. Koncept turističkog tržišta .....	15
4.3. Distribucija turističkog proizvoda na turističko tržište.....	17
<b>5. Inovativni pokretači na turističkom tržištu</b> .....	19
5.1. Poduzetništvo i inovacije.....	19
5.2. Suvremena tehnologija kao pretpostavka kontakta ponude i potražnje.....	19
5.3. Inovacijski sustavi .....	20
5.4. Izvori znanja pretpostavka inovacija .....	20
<b>6. Korištenje inovacijskih sustava za učinkovitu strategiju razvoja turističkog marketinga</b> .....	21
6.1. Digitalna podjela u turizmu.....	22
6.2. Korištenje inovacijskih sustava i ICT-a u turističkom razvoju .....	24
<b>7. Inovacije u distribuciji posrednika</b> .....	27
7.1. Tržišni položaj putničke agencije.....	29
<b>8. Utjecaj suvremene tehnologije na kupce i poslovnu suradnju</b> .....	30

<b>8.1.</b>	<b>Customer Relationship Management (CRM)</b> .....	31
<b>8.2.</b>	<b>Utjecaj interneta na subjekte turističke ponude</b> .....	31
<b>8.3.</b>	<b>Utjecaj interneta na lanac ponude</b> .....	32
<b>8.4.</b>	<b>Računalni sustavi za rezervacije (CRS - Computer Reservation Systems)</b> .....	33
<b>8.5.</b>	<b>Globalni distribucijski sustavi (GDS)</b> .....	33
<b>9.</b>	<b>Zaključak</b> .....	35
<b>10.</b>	<b>Literatura</b> .....	36

## **1. Uvod**

### **1.1 Predmet istraživanja**

U ovom radu predmet istraživanja je transformacija kanala distribucije i efikasnost posredništva. Turizam kao uslužna djelatnost pod utjecajem je vanjskih čimbenika kao što su moderna tehnologija i inovacije. Tradicionalno poimanje turističkih agencija kao glavnih i nezaobilaznih posrednika u pružanju usluga, promijenilo se u potpunosti pojavom interneta i dijeljenjem informacije koje su prije toga bile samo njima dostupne. Dotadašnja kontrola informacija više nije bila održiva, i svakom kupcu je postalo dostupno samostalno i izravno kontaktirati ponuđača usluge. Dogodile su se promjene u distribucijskom kanalu, u razvoju novih metoda upravljanja kupcima i informacijama. Pojavili su se internet blogovi i forumi koji daju mogućnost potrošačima da sudjeluju u stvaranju imidža pojedinog ponuđača usluga.

### **1.2. Metodologija istraživanja**

Tijekom pisanja završnog rada koristile su se znanstvene metode: analiza sinteze, povijesne analize, analize indukcije i dedukcije. 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 je na promjene u svim sektorima djelatnosti. 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 osam tematskih jedinica. U prvom dijelu rada definiraju se ciljevi i svrha rada uvodeći se u samu problematiku i pojmovno se definiraju utjecaji trendova na tržištu, kako turističke ponude tako i turističke potražnje, na novost prilagodbe kanala distribucije

U drugom dijelu rada naglasak je na razvojni proces. Pri tome se pristupalo s povijesnog aspekta od samog momenta pojave posrednika, njihove uloge na turističkom tržištu do novih



modela i temeljne promjene u komunikaciji između davatelja turističkih usluga i potencijalnih turista. U trećem dijelu se obajšnjava turističko tržište, te kompleksnost tog specifičnog tržište. U četvrtom dijelu se govori o inovacijama, kako one utječu na turističko tržište, a u petom kako te inovacije utječu na distribuciju u turizmu.

U posljednjem dijelu se sa suvremenim tehnologijama koje utječu na sumjekte ponude, pa tako i na subjekte potražnje. Promatranjem spomenutih tehnologija turističkog tržišta, uočavaju se promjene i prilagodbe distribucijskog kanala, modela poslovanja, i općenito snalaženje turističkog lanca vrijednosti u novom okruženju inovacija.

## **2. Inovacije**

Inovativnost i promjene mogu se uočiti u velikom broju djelatnosti u današnje vrijeme, a posebice u turističkom sektoru u kojem se događaju novi procesi kao rješenja za nailazeće probleme. Takvi procesi su primjerice reorganizacijske ideje, smanjenja troškova, uspostavljanje novog sustava planiranja, unapređenje komunikacije, združivanje proizvoda u pakete. Tako zapravo inovaciju možemo definirati kao generiranje novih ideja, proizvoda ili usluga, njihovo prihvaćanje i implementacija.

Potpuno razlikovanje kategorija inovacija zapravo nije jednostavno, jer inovacije u jednom segmentu mogu uzrokovati inovacije u nekom drugom segmentu, ali ih se zbog toga često grupira u jedan isti segment.

### **2.1. Inovacije proizvoda ili usluga**

Promjene koje se mogu izravno uočiti kao potpuno nove i nezabilježene dosad općenito, ili nezabilježene dosad na nekoj specifičnoj destinaciji, smatraju se inovacijama proizvoda ili usluga, te nerijetko mogu utjecati na odluku o kupnji. Primjer inovacije proizvoda jest dodavanje ljetne sezone destinacijama zimskih sportova, čime se potrošačima daje dodana vrijednost i proširuje se asortiman proizvoda.<sup>1</sup>

---

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

## **2.2. Inovacije procesa**

Inovacije procesa odnose se na poboljšanje efikasnosti, produktivnosti i toka procesa. Do takvih promjena najčešće dolazi uslijed povećanja investicija u informacijsku tehnologiju ili u optimizaciju procesa. Primjerice, u uslugama pružanja zimskih sportova, vrlo je važan kapacitet žičare koja se pritom koristi, stoga odabir tehnologije može biti kritičan element efikasnosti procesa. Zračne luke prihvaćaju nove tehnologije u velikoj mjeri, te im one omogućavaju pružanje veće mobilnosti putnicima, bolju skrb o prtljagama, i bolje plasiranje informacija putnicima. Neke od novih tehnologija koje se primjenjuju na aerodromima su rentgensko pregledavanje prtljage, skeniranje šarenice oka, automatizirani sustavi za prijavu putnika i slično. U budućnosti se nazire potreba za razvijanjem novih tehnologija koje će regulirati potrošnju energije i učinak na klimatske promjene. Zaključno, inovacije procesa daju podlogu za unapređenje usluga i dodaju prepoznatljivu dodanu vrijednost proizvodu u percepciji potrošača<sup>2</sup>

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

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima značajno je za zadržavanje osoblja, za fleksibilnost organizacije i za kontroliranje troškova. Inovacije u procesu upravljanja odnose se na nove načine organiziranja interne suradnje, usmjeravanje i motiviranje zaposlenika, davanje mogućnosti za razvoj karijera, vrednovanje rada i sukladno tome nagrađivanje plaćama i beneficijama, poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i poticanje razvijanja vještina i specifičnih znanja. Primjerice kada je riječ o zrakoplovnim agencijama, može se primjetiti da napredno upravljaju ljudskim resursima što se posebice primjećuje na osoblju potičući izvrsnost i efikasnost, npr. adekvatnim ponašanjem, koje svojim profesionalnim ponašanjem odaju gostoljubivost i pristupačnost svakom putniku te time poboljšavaju iskustvo letenja. Dobar menadžment ljudskih potencijala i izgradnja timskog duha među zaposlenicima su pretpostavke budućeg napretka u području davanja usluga u turizmu. Osim redovnih zaposlenika, inovacije u upravljanju moraju obuhvatiti i volontersku radnu snagu, tako da im

---

<sup>2</sup> Ibid, str. 3.

se omogućće beneficije koje nisu vezane za plaću, kao što je naprimjer isticanje učinjenog dobrog djela. Također, osim upravljanja zaposlenima, inovacije čak kreću u smjeru upravljanja potrošačima, na način da se uključuje potrošače u stvaranju iskustva u adrenalinskom turizmu.<sup>3</sup>

#### **2.4. Marketinške inovacije**

Identificiranje novog segmenta potrošača ili preusmjeravanje postojeće promocije ili pojačavanje branda često se neispravno smatraju inovacijom, međutim mogu dovesti do inovacije ako prouzroče promjenu u uspostavi i održavanju odnosa pružatelja i primatelja usluge, odnosno ako promjene način na koji se komunikacija sa potrošačem odvija. Neke od ranih inovacija su uspostavljanje programa vjernosti, koji su sad već široko rašireni u poslovanju, a promijenili su odnos potrošača i pružatelja usluge iz jednostavnog i kratkoročnog, u kompleksniji dugoročan odnos u kojem se daje dodana vrijednost potrošaču. Razvitkom interneta, razvio se i velik broj marketinških inovacija u području turizma, čime je fokus sa tradicionalnog marketinga i putničkih agencija, preusmjeren u potrošačevo samostalno pretraživanje ponuda na internetu, gdje su jednako zastupljeni i tržišni lideri i mali pružatelji usluga, što je posebna revolucija u segmentu ponude. Također, inovacije su se pojavile i u koordiniranoj suradnji brandova više različitih industrija. Tako se može udružiti gastronomska ponuda u segmentu promocije vina, sa promocijom te destinacije, pa se takvim povezivanjem suptilno može na ambalažama proizvoda u supermarketima promovirati turistička destinacija.<sup>4</sup>

#### **2.5. Inovacije subjekata u turizmu ponude**

Institucionalne inovacije podrazumijevaju nove organizacijske strukture ili pravne okvire koji efikasno preusmjeravaju ili pojačavaju poslovanje u određenim segmentima turizma. Povezivanje u mreže ili saveze postalo je vrlo važno za razvoj inovacija, pogotovo za mala i srednja poduzeća. Kartično poslovanje uvelo je institucionalnu inovaciju povezivanjem American Express kartice sa turističkim pružateljima usluga. Uspostavljanjem centraliziranog sustava za rezervaciju avionskih karata također je nastala institucionalna inovacija koja je

---

<sup>3</sup>Ibid, atr. 3.

<sup>4</sup>Ibid, str. 3.

omogućila pristup velikom broju proizvoda i time osigurala cjenovnu konkurenciju. U prošlosti s pojavom franšiza i licenci dogodila se velika institucionalna inovacija koja je omogućila razvoj usluga i inovacija čak i u manje razvijenim destinacijama koje samostalno nisu imale potencijal za razvitkom.<sup>5</sup>

### **3. Evolucija kanala distribucije**

Turizam je informacijski intenzivna djelatnost, koja koordinira generiranje, prikupljanje, procesuiranje, primjenu i komuniciranje informacija potrošačima. Razvoj informacijske tehnologije omogućio je dodatan alat za olakšavanje zadovoljavanja turističke ponude i potražnje, koje su se uslijed navedenog proširile, te uzrokovale daljnji razvoj alata informacijske tehnologije uslijed korelacijske povezanosti.<sup>6</sup> Logičnim slijedom, velika potražnja potrošača za individualiziranim uslugama uzrokuje razvoj tehnoloških sustava koji će moći zadovoljiti te potrebe.<sup>7</sup>

Turistički distribucijski kanali su sustavi posrednika kojima je svrha da olakšaju prodaju i dostavu turističkog proizvoda ili usluge od proizvođača do potrošača. Evolucija distributivnih kanala slijedom utjecaja informacijske tehnologije, olakšala je odvijanje komunikacije između potrošača i proizvođača, i nametnula potrebu distribucije putem elektroničkih kanala.<sup>8</sup>

#### **3.1. Globalni sustavi distribucije**

Informacijski rezervacijski sustavi koji služe kao katalozi proizvoda za putničke agencije i druge posrednike u turizmu nazivaju se globalni sustavi distribucije, i potječu od kompjuterskih rezervacijskih sustava koje su razvili zračni operateri za pružanje brzih i točnijih informacija o letovima. Globalni sustavi distribucije brzo su se proširili i postali upotrebljivi za mnoge davatelje turističke usluge kao što su npr. za hotele, mnoge posrednike usluga, turoperatore, te su time postali konkurencija putničkim agencijama. Među najpoznatijim globalnim sustavima distribucije su Sabre, Worldspan (American), Galileo i

---

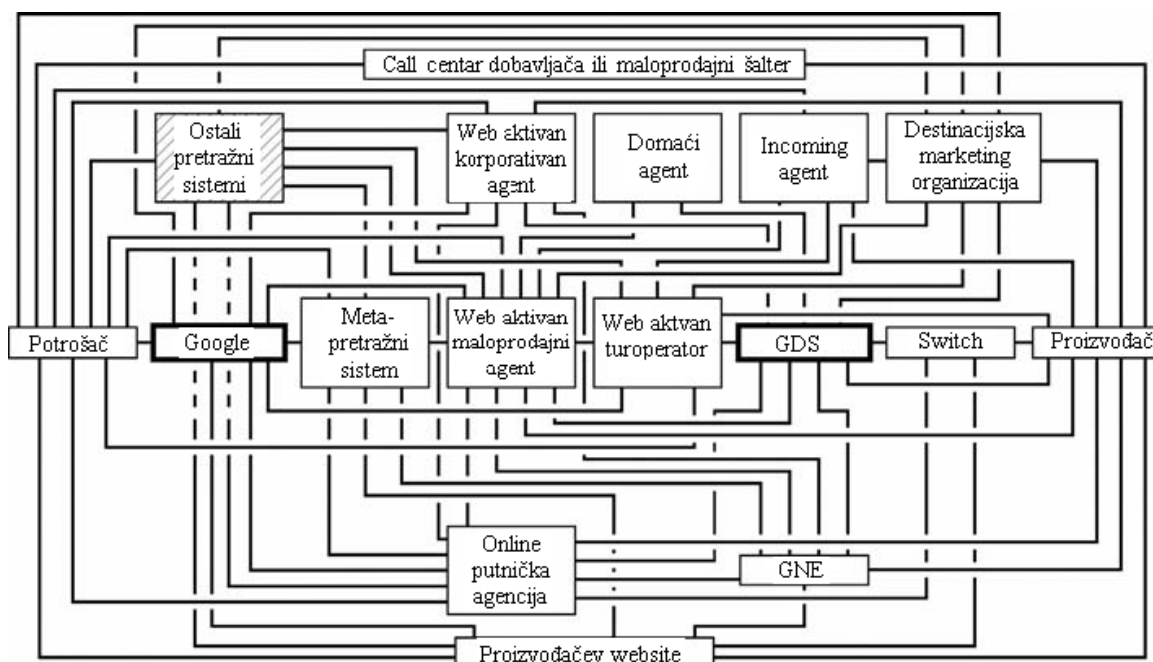
<sup>5</sup>Ibid, str. 4

<sup>6</sup>Romano, A. (2005), Dynamic packaging s a strategic solution for the future of European mass-market tour operators, str. 11.

<sup>7</sup>Ibid, str. 12.

Amadeus (European). Sve većim napretkom i dostupnosti interneta, takvi sustavi suočavaju se sa izazovima opstanka jer internet nudi dodatno smanjenje troškova potrošačima i daje im direktnu vezu sa ponuđačem usluga.<sup>9</sup>

**Slika 1: Struktura turističkih kanala distribucije-GDS i Google web browser (2005-2009.)**



Izvor:Romano, A. (2005), Dynamic packaging s a strategic solution for the future of European mass-market tour operators

Početkom 21.stoljeća, zabilježen je velik rast ponuđača koji su pružali usluge online rezervacija, a posebice za slučajeve last-minute rezervacija. Takvi ponuđači nazivaju se elektronskim maloprodajnim mjestima, a primjer je Expedia. Globalni sustavi distribucije morali su se prilagoditi razvitku interneta, pa su i sami počeli osnivati online turističke agencije kako bi poticali izravno kupovanje usluga i opstali kao pozadine takvih agencija. Osim sa turističkim agencijama, spajali su se i sa kompanijama izvan turističkog sektora, i time usvajali i implementirali nove poslovne modele. U proteklim godinama, i zračni

<sup>9</sup>Ibid, srt. 14.

operateri su razvili samostalne internet stranice na kojima se vrše rezervacije letova i daju informacije, kao što primjerice imaju Ryanair i Easyjet.<sup>10</sup>

### **3.2. Konflikti u distribucijskom kanalu**

Svaki turistički distribucijski kanal ima individualne potrebe i ciljeve, koji se mogu međusobno sukobljavati. Također, samostalni članovi distribucijskog kanala imaju vlastite kratkoročne interese koji se ne moraju podudarati sa ulogama koje trebaju ispuniti u tom kanalu da bi tok isporuke usluge bio smislen, što je onda izvor konflikta. Vrste konflikta:

- Horizontalni konflikti – konflikti između ponuđača iste razine u distribucijskom kanalu – dvije aviokompanije su u sukobu jer jedna od njih daje preniske cijene za istu rutu
- Vertikalni konflikti – konflikti između različitih razina u distribucijskom kanalu – između putničke agencije i turoperatora, jer turoperator nudi prenisku proviziju putničkoj agenciji

Konflikti mogu doprinijeti zdravoj konkurenciji, ali isto tako mogu i oštetiti distribucijski kanal. Kako bi tok distribucijskog kanala ostao neometan, uloga svakog člana u procesu mora biti jasno definirana i mora se upravljati i rješavati konflikte. Kako bi se postigla suradnja, ispravna dodjela uloga i uspostavilo upravljanje sukobima, potrebno je snažno vodstvo na čelu procesa.<sup>11</sup>

### **3.3. Integracija u distribucijskom kanalu**

Brze promjene na tržištu i razvitak tehnologije uzrokuju visoku razinu konkurencije što nameće potrebu za udruživanjem i koncentriranjem ponuđača. Često se mogu primijetiti procesi preuzimanja ili spajanja ponuđača, te internacionalno povezivanje, kao odgovor na trenutno stanje na tržištu. Vrste integracija su<sup>12</sup>:

- Horizontalna integracija – udruživanje ponuđača iste razine u distribucijskom kanalu, putem franšiza, pripajanja, zajedničkih ulaganja. Takvi pružatelji usluga čine homogenu skupinu, koja integracijom efikasnije i efektivnije može plasirati svoje

---

<sup>10</sup> Ibid str. 14.

<sup>11</sup> Romano, A. (2005). Op.cit. str. 21.

<sup>12</sup> Ibid, str. 28.

proizvode. Glavni ciljevi strategije spajanja su kontroliranje distribucije i prodaje proizvoda na tržištu, veći udjeli na tržištu i eliminacija konkurencije. Horizontalno spajanje orijentirano je prema ponudi, te daje veću mogućnost pregovora sa ponuđačima, povećanje kupovne moći i veći izbor usluga za kupce.<sup>13</sup> Osim navedenih, prednosti su i ostvarivanje snažnije pozicije na tržištu, smanjenje troškova uslijed iskorištavanja zajedničkih resursa, pojačavanje brandiranja.<sup>14</sup>

- Vertikalna integracija –udruživanje ponuđača različitih usluga, koji se međusobno komplementarno nadopunjuju. Primjerice turoperatoru su u želji za kontrolom prijevoznike usluge, ulazili u udruženja ili vlasništva avio kompanija, čime su mogli utjecati na standarde paketa usluga, povećati profitabilnost, i osigurati ponudu sjedala za razdoblja visoke potražnje. Prednosti vertikalne integracije su ekonomija razmjera, kontrola ponašanja u distribucijskom kanalu, upravljanje konfliktima u kanalu, povećana pregovaračka moć, brza dostupnost informacija, maksimalno zadržavanje profita i bolja kontrola troškova, koordinacija brand menadžmenta.<sup>15</sup> Nedostaci su manjak izbora za potrošače jer se preferiraju točno određeni ponuđači usluga, pristranost prilikom savjetovanja za odabir ponuđača, otežana mogućnost zadovoljavanja individualne potražnje potrošača.<sup>16</sup>
- Dijagonalna integracija – cilj je spojiti asortiman usluga i prodati ih određenoj skupini potrošača koji će ih koristiti istovremeno. Na taj način kontrolira se proces stvaranja vrijednosti usluge putovanja i turističke usluge, i primjećuje se korist od zajedničke ponude usluga u odnosu na pojedinačnu ponudu bilo koje od tih usluga. Primjer je American Express, koji nudi cijeli paket usluga kojeg čine financijske, investicijske i usluge povezane sa putovanjem. Važan čimbenik stvaranja dodane vrijednosti u dijagonalnoj integraciji je međusobno dijeljenje informacija između različitih ponuđača u lancu. Ovakva strategija kombinira fleksibilnost, diverzifikaciju i poboljšanu produktivnost, kako bi mogla ponuditi dodanu vrijednost potrošačima.<sup>17</sup> Prednosti su bolja produktivnost, dijeljenje informacija unutar kanala, veće

---

<sup>13</sup> Ibid, str. 28.

<sup>14</sup> Ibid, str. 29.

<sup>15</sup> Ibid, str. 29.

<sup>16</sup> Ibid, str. 29.

<sup>17</sup> Ibid, str.30.

mogućnosti za ulazak u druge industrije, kontroliranje procesa stvaranja vrijednosti za potrošače.<sup>18</sup>

### **3.4.Preoblikovanje turističke proizvodnje i distribucije**

Utjecaji informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT) vidljivi su u turističkoj proizvodnji, marketingu, distribuciji i operativnim funkcijama privatnog i javnog sektora. ICT može također pojačati moral osoblja, učinkovitost menadžmenta, produktivnost i, u konačnici, profitabilnost turističkih organizacija, pod uvjetom da se upravljački stav prilagodi novom poslovnom okruženju i iskoristi nove mogućnosti. ICT-ovi imaju ključne implikacije za distribucijski kanal, budući da uvode neviđene i inovativne metode. Distribucija je jedan od rijetkih elemenata marketinške mješavine, koji još uvijek može omogućiti turističkim poduzećima da poboljšaju svoju konkurentnost i performanse. Distribucija odgovarajuće marketinške mješavine, do pravih segmenata, kroz prave posrednike, bit će instrument za dugoročni uspjeh ravnatelja. IT-ovi ne samo da olakšavaju distribuciju, nego omogućuju i diferencijaciju i / ili troškovnu prednost, kao i osnaživanje interaktivne komunikacije između ponuđača i ciljnih tržišta. To se postiže preoblikovanjem cijelih proizvodnih procesa i isporuke proizvoda, kako bi se optimizirala učinkovitost i produktivnost, te kako bi se povećala dodana vrijednost koja se pruža potrošačima.<sup>19</sup>

Razvoj informatičkih tehnologija pokazao je da se odredišta i ponuđači neće moći učinkovito natjecati, osim ako se nisu mogli promovirati u nastajanju elektroničkih kanala distribucije. IT transformira distribuciju na elektroničko tržište, gdje se postiže pristup informacijama i sveprisutnosti, dok je interaktivnost između ponuđača i potrošača ojačana. Tri glavna vala tehnološkog kretanja uspostavila su informatičke tehnologije u turističkim poduzećima, odnosno sustavi računalnih rezervacija (CRS) u 1970-ima; Globalni distribucijski sustavi (GDS) u 1980-ima i Internetu u 1990-ima. Iako su ove tehnologije nastale s razmacima od oko 10 godina jedna od druge, one trenutno djeluju odvojeno i zajednički, kontroliraju različite funkcije i ciljaju tržišta.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid, str. 23.

<sup>19</sup> Buhalis, D., Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management, pp 1-22 str.1.

<sup>20</sup> Ibid str.4



## 4. Turističko tržište

Turističko tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja turističkih proizvoda i usluga. Turističko tržište sastoji se od kupaca i prodavača. Dobavljači nude različite vrste proizvoda i usluga koje se mogu prilagoditi različitim potrebama i razlozima kupnje kupaca pa je potrebno prepoznati i klasificirati kupce u jasno diferencirane segmente ili skupine.<sup>21</sup>

### 4.1. Elementi koji čine turističko tržište

Definiramo turističku potražnju prema skupu obilježja, vrijednosti, usluga i proizvoda na tržištu pomoću kojih turistički operatori mogu zadovoljiti određene potrebe potencijalnih kupaca u svrhu ispunjenja slobodnog vremena kupca, koje može iskoristiti za putovanje, ili potrebe za odmor.<sup>22</sup>

Posjetitelji (uključujući turiste i izletnike) čine turističku potražnju, a na njih utječu čimbenici unutarnje potražnje, kao motivacija za putovanje; Vanjske, kao što su ekonomska rast, demografske i društvene promjene, tehnološki napredak, politički planovi i ekološki čimbenici, sigurnost itd. Na kraju tržišni faktori (izvedeni iz njihovog odnosa s ponudom), kao znanje o ponudi, razvoj turističkih proizvoda itd.

Umjesto toga, turistička ponuda sastoji se od čimbenika koji privlače turiste na određeno odredište i zadovoljavaju sve vaše potrebe. Kao komponente ponude možemo navesti turističke resurse, turističke objekte (skup poduzeća povezanih sa sektorom), infrastrukture i transporta i institucionalnih elemenata u razvoju.<sup>23</sup>

### 4.2. Koncept turističkog tržišta

---

<sup>21</sup> Sara Dolnicar (2008), Market segmentation in tourism, str. 2

<sup>22</sup> Ibid str. 2

<sup>23</sup> Ibid str.2

Kako bismo shvatili kako funkcionira turističko tržište, najprije moramo odrediti karakteristike proizvoda koje ono nudi. Turistički proizvod ima posebne karakteristike koje ne dijeli s drugim sektorima poslovnih proizvoda.<sup>24</sup>

Karakteristike koje definiraju turistički proizvod su:<sup>25</sup>

Ne mogu se pohraniti u zalihi, neiskorištena usluga predstavlja nenadoknдиви gubitak za tvrtku. Na primjer, hotelska soba koja danas nije prodana.

Statični su, odnosno uvjetovano je prisutnošću kupca.

Neelastični su, odnosno turistički proizvod nema elastičnost u smjeru koji se polako prilagođava promijenama zahtjeva. To je uzrokovano ogromnim troškovima turističkih investicija i znatnim vremenom njegove izgradnje, ponuda ne može pratiti promijenu potražnje istom brzinom s kojom se javljaju.

U globalnom proizvodu postoji komplementarnost između različitih nusproizvoda, izolirani nusproizvodi su heterogeni i ne tvore cjelinu, imaju svoj vlastiti entitet.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo klijenta ovisi između ostaloga o njegovu emocionalnom stanju, o ponudi proizvoda i očekivanjima koja su stvorena.

Nematerijalni, ne možeš ga posjedovati niti dodirivati.

Turističko tržište je sezonsko tržište, ne smijemo zaboraviti da je potrošnja u turizmu, u velikom broju slučajeva, sezonska potrošnja, odnosno da se oko 80% ukupnog godišnjeg prihoda tvrtke događa tijekom dva ili tri mjeseca visoke sezone, ljeta ili zime, ovisno o tipologiji turizma. To je jedan od glavnih problema turističkog tržišta, jer ono što su interesi tvrtke je da ima kontinuitet u vremenu, tj. Primjerice, hotelu je važno da bude put cijele godine. Kako bi se spriječili ovaj učinak, tvrtke poduzimaju mjere i agresivne politike cijena, nudeći vrlo niske cijene i posebne ponude tako da privuku maksimalni broj klijenata izvan sezone.

Na turističkom tržištu snažno su utjecale nove tehnologije i metode marketinga. Tvrtke pokušavaju doseći broj maksimalnih klijenata i zato što dolazi do diverzifikacije ponude, postiže se stvaranje dodane vrijednosti i konkurentnost u odnosu na druga odredišta koja nude

---

<sup>24</sup> Ibid str.2

<sup>25</sup> Ibid str.3

sličnu tipologiju turizma. Sva odredišta koja trenutno nude osim osnovnog proizvoda, dodatne proizvode, primjer su destinacija Sunca i plaže koja također nudi i pomorski muzej.

Turističko tržište regulirano je zakonima ponude, potražnje, potrošnje i distribucije proizvoda i turističkih usluga.<sup>26</sup>

### **4.3. Distribucija turističkog proizvoda na turističko tržište**

Bez obzira koliko je vaš proizvod impresivan, uspjeh se oslanja na kupce koji moraju znati da taj proizvod postoji na tržištu. Koliko je proizvod prepoznatljiv na tržištu će jako ovisiti o odabiru najučinkovitijeg distribucijskog kanala preko kojeg će proizvod dospjeti na ciljna tržišta. Distribucijski kanali su operativna struktura, sustav ili veza različite kombinacije organizacija preko kojih proizvođač putničkih proizvoda opisuje, prodaje ili potvrđuje putovanje kupcu. Pri određivanju distribucijskog kanala bitno je proučiti i ciljana tržišta prema kojima se plasira proizvod na turističko tržište.

Odabir pravog distribucijskog kanala mora započeti analiziranjem distribucijskih kanala, koji će biti najprofitabilniji. Treba analizirati i ciljana tržišta, te koji su trenutno trendovi na tržištu. Treba odrediti visinu troškova distribucijskih kanala.

Sustav distribucije podrazumijeva dinamičan odnos prema aktivnostima vezivanja kombinacija turističkih subjekata kroz koji proizvođač opisuje i potvrđuje kupcu mogućnost dostupnosti, pri čemu je naglasak na informaciji. Prilikom distribucije proizvoda na turističkom tržištu, može se koristiti izravnim kanalima, kanalima u jednoj razini ili kanalima u dvije razine.<sup>27</sup>

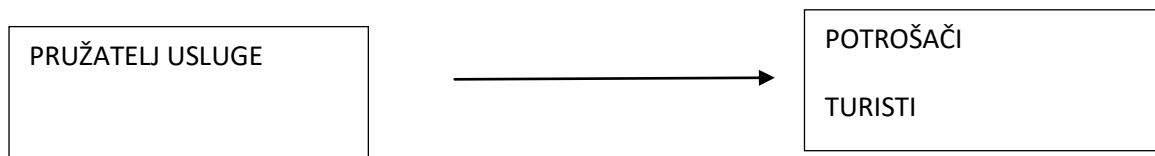
---

<sup>26</sup>Tourism Council WA (2017.), <http://www.tourismcouncilwa.com.au/tourism-distribution>

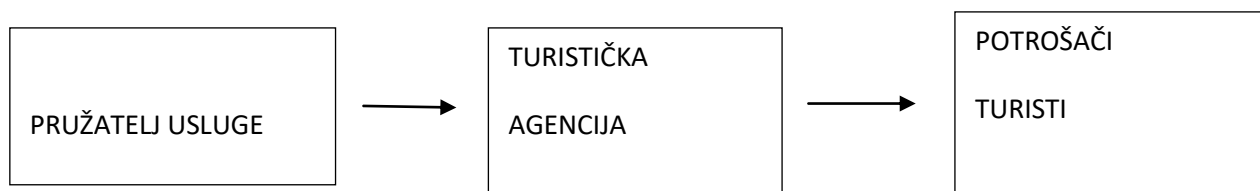
<sup>27</sup>Tourism Council WA (2017.), <http://www.tourismcouncilwa.com.au/tourism-distribution>

## Slika br. 2: Kanali distribucije<sup>28</sup>

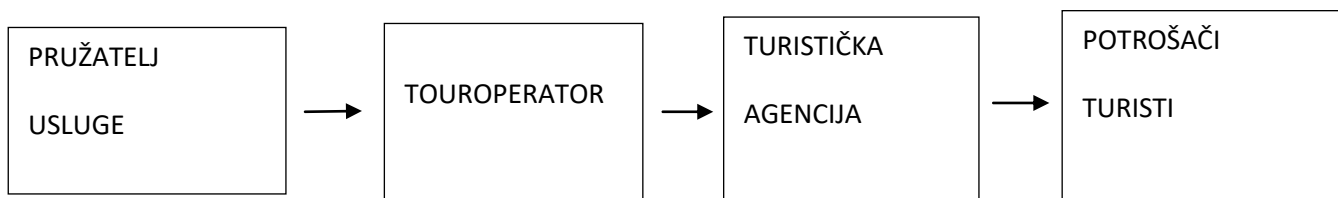
### IZRAVNI KANALI



### KANALI U JEDNOJ RAZINI



### KANALI U DVIJE RAZINE



Izvor: Djelo vlastite izrade prema Tourism Council WA (2017.),  
<http://www.tourismcouncilwa.com.au/tourism-distribution>

<sup>28</sup>Shema distribucijskih izravnih, u jednoj razini i u dvije razine kanala u vlastitoj izradi, izvor: Tourism Council WA (2017.), <http://www.tourismcouncilwa.com.au/tourism-distribution>

## **5. Inovativni pokretači na turističkom tržištu**

Inovacije u turizmu nastaju pod složenim utjecajem eksternih i internih čimbenika, stoga je kompleksno točno odrediti i razlikovati utjecaje. U tom izazovu definiranja čimbenika, postoje tri različita pristupa koji objašnjavaju uzroke inovacija.<sup>29</sup>

### **5.1. Poduzetništvo i inovacije**

Prema Schumpeteru, poduzetništvo uzrokuje turbulencije na tržištu, te ga se može nazivati kreativnim razaračem koji svoji konceptima, proizvodima i idejama uspostavlja nove standarde, kojima radikalno utječe na ukus i preference potrošača. Poduzetništvo je presudan faktor u evoluciji preusmjerenja turističkih proizvoda i povećanju konkurentnosti. Zabilježeno poduzetništvo u turizmu nerijetko započinje sa oskudnim vještinama, zbog čega se nameću i ograničenja kreativnosti.

Određeni segmenti turizma lako prihvaćaju ulazak novih poduzetnika na tržište, no unatoč tome lako im se dogodi poslovni krah, koji onda uzrokuje promjene dugoročnoj konsolidaciji i otežava napredak temeljen na iskustvu poslovanja. Ispitivanjem dinamičnog prodora uspješnih poduzetnika na lokalna tržišta, uočeno je da spajanje lokalnih resursa sa kapitalom, kontaktima i energijom poduzetnika može popuniti nedostatke u lancu vrijednosti i privući pozornost potrošača ili medija na proizvod.<sup>30</sup>

### **5.2. Suvremena tehnologija kao pretpostavka kontakta ponude i potražnje**

Ovim pristupom ukazuje se na komplektni odnos znanosti i tehnologije kao glavni pokretači inovacija, uz doprinose tržišnih promjena i političkih zbivanja. Tržišna potražnja u glavnom je fokusu tradicionalnih istraživanja u turizmu, i smatra se najvažnijim uzročnikom inovacija.

U turizmu koji je specijaliziran za pružanje iskustva, individualizacija ponude je ključan element privremene inovativnosti. Pritom se koristi potražnja prvih potrošača kao pokazivač kako grupirati proizvode i usluge koji bi se mogli koristiti u široj masi. Uvid u strukturu segmenta potrošača može dati predviđanja želja i potreba, pa tako starija populacija više prati proizvode za zdravlje, mlađa populacija više obraća pažnju na konstrukciju proizvoda i imidž. Implementacija nove tehnologije u procesu stvaranja proizvoda prvo rezultira poboljšanjem

---

<sup>29</sup>Hjalager, A. (2010). Op.cit., , str. 9.

<sup>30</sup>Ibid, str. 9.

kvalitete i produktivnosti, a nakon toga i organizacijskim promjenama kao što su primjerice povećanje fleksibilnosti i promjene u upravljanju zaposlenicima. S vremenom, kad ponuđači usvoje novu tehnologiju i dobiju priliku za istraživanjem, nastaju novi proizvodi i usluge koji se mogu ponuditi potrošačima.<sup>31</sup>

Produktivnost u turizmu se može unaprijediti korištenjem novih tehnologija, a maksimalni učinak ostvaruje se kad se paralelno i kombiniraju dobre strategije menadžerskih mjera kao što su izgradnja kompetencija zaposlenika, upravljanje ljudskim resursima i odabirom optimalnog modela motivacije. Koncept korištenja nove informacijske tehnologije generira brze učinke inovacija u širokom području turizma, ali mnogi aspekti još nisu dovoljno istraženi.<sup>32</sup>

### **5.3. Inovacijski sustavi**

Industrije su ugrađene u lokalne zajednice, te njihov razvoj ovisi o lokalnom sastavu resursa i mjestu u kojem se nalaze. Čimbenici industrijskih okruga su naslijeđeni obiteljski poslovni koncepti, specifična infrastruktura, kompetencije i vještine zaposlenih, sustavi razmjene dobara. Novija istraživanja naglašavaju važnost socijalne uključenosti i lokalne suradnje za uspjeh inovacijskih sustava.<sup>33</sup>

### **5.4. Izvori znanja pretpostavka inovacija**

Istraživanja inovacija usmjerena su na identificiranje i mjerenje intenziteta odjela razvoja u organizacijama. Ulaganje resursa, kako ljudskih tako i financijskih, su indikatori posvećenosti inovacijama koje mogu dovesti do začetka novih proizvoda i usluga. Dodatni indikator jest povezanost organizacije sa stručnim kadrom na sveučilištima i istraživačkim laboratorijima.<sup>34</sup>

U djelatnosti turizma teško da će se u organizacijama pronaći odjel razvoja ili informacijska povezanost sa sveučilištem, ali svejedno se događaju inovacije i napredak, u puno kompleksnijem i neformalnijem okruženju. Međusobno povezivanje organizacija u vrijednosnom lancu omogućava prijenos znanja i informacija koji su izvor inovacijama. Također, unutar svakog ponuđača usluga postoji znanje ljudskih resursa koje može biti

---

<sup>31</sup> Ibid, str. 9.

<sup>32</sup> Ibid, str. 9.

<sup>33</sup> Ibid, str. 6

<sup>34</sup> Ibid, str.6

prešutno, te ga je potrebno izraziti, razumijeliti i komunicirati unutar organizacije. Za razvoj proizvoda i usluga potrebna su i specifična lokalna znanja koja su jedinstvena i ne mogu se imitirati.<sup>35</sup>

## **6. Korištenje inovacijskih sustava za učinkovitu strategiju razvoja turističkog marketinga**

Iskorištavanje tehnologije ključno je za turističku industriju postizanjem konkurentne prednosti i pružanjem ekonomskih koristi za njihovu lokalnu zajednicu, smanjujući asimetričnu distribuciju gospodarskog, političkog i kulturnog kapitala na globalnoj razini. Jaz između "uključenih ICT-a" i "isključenih ICT-a" se širi, dodatno ugrožavajući socijalni, kulturni i gospodarski razvoj na globalnoj razini.<sup>36</sup>

Posljedica toga je stvaranje digitalne podjele koja može dovesti do digitalne i socijalne isključenosti. To se događa kada pojedinci, zajednice i organizacije ne mogu u potpunosti sudjelovati u umrežnom društvu i odrediti vlastitu sudbinu. Za turiste i odredišta to znači da ne mogu sudjelovati u novom elektroničkom tržištu i iskoristiti prednosti. U novo razvijenom proizvodnom okruženju najučinkovitiji odnosi temelje se na stvaranju saveza, partnerstva i mreža među tvrtkama, pojačanim nastankom novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT). Samo oni sudionici u turizmu sa sposobnošću brzog učenja i suradnje, mogu se uključiti i aktivno sudjelovati u online djelatnostima, te će moći postići konkurentne prednosti u tim tržištima velike brzine.<sup>37</sup>

Tijekom proteklog desetljeća ulaganja u ICT u turizmu i ugostiteljstvu su se znatno povećavala. Izazov turizma je pružanje točnih, lokalnih podataka, sve više putem novih suvremenih tehnologija, održavajući lojalni odnosa s turistima. Destinacije u razvoju se suočavaju sa sve većim nedostacima u uspostavljanju veza sa svojim klijentima, promicanjem svojih resursa, distribucijom svojih proizvoda i suradnjom s industrijskim partnerima, posebice na tržištima visokih i viših digitalnih pristupa. To ima znatne učinke, jer ne samo da

---

<sup>35</sup> Ibid, str. 7

<sup>36</sup> Katsoni V., Venetsanopoulou M, (2013), Use of innovation systems for an effective tourism marketing development strategy, str. 1.

<sup>37</sup> Ibid, str. 2.

ne ispunjavaju svoj puni potencijal, da steknu dostatne gospodarske i društveno-kulturne prednosti, ali i ne mogu izgraditi svoja sredstva i stručnost kako bi poboljšali svoju konkurentnost i osigurali budući napredak.<sup>38</sup>

ICT ima potencijal za poboljšanje kvalitete života pružanjem novih alata za bolji pristup informacijama, upravljanje znanjem, kao i dijeljenje. Premještanje moći kupcu također je dokaz da današnji moderni turist ima otvoren pristup World Wide Webu i spremištu informacija.

Integracija ICT-a u organizacijsku strukturu određene marketinške organizacije (DMO) važan je ključ uspjeha. Međutim, teško je pratiti evoluciju novih tehnologija, pojavu inovativnih strategija oglašavanja, promjena na tržištu potrošača i rastuće konkurencije zbog sve većeg širenja globalizacije. Često se moraju boriti s ograničenim financijskim i ljudskim resursima, nedostatkom tehnološke stručnosti i vremenskim ograničenjima. Pitanje kako se prebaciti s trenutnog načina poslovanja na onaj koji reagira na te promjene postaje briga za opstanak na tržištu.<sup>39</sup>

### **6.1. Digitalna podjela u turizmu**

Mnoge zemlje imaju strukturu s dvije razine, u kojem se razina 1 sastoji od malog broja velikih, često globalnih igrača, a razina 2 sastoji se od mnogo većeg broja malih i srednjih turističkih poduzeća. Veći igrači dobro su upoznati s trenutnim praksama upravljanja, uključujući tehnologije informacijskih aplikacija. Velika poduzeća žele olakšati sebi prihvaćanjem mrežnih tehnologija jer imaju veliku masu infrastrukture i osoblja. Ta poduzeća uglavnom se nalaze visoko u distribucijskom lancu i uzimaju veliki postotak njihove komunikacije s drugim tvrtkama u lancu. Stoga se prvenstveno bave "business-to-business" aplikacijama za online tehnologije. Oni uključuju razmjenu informacija, upravljanje zalihama i olakšavanje saveza, kao npr. Povezivanje s Travelportom, Saber-om i Amadeus GDSom.<sup>40</sup>

U drugoj strukturi taako zvanj razini 2, poduzeća su uglavnom ograničavala tehnološku infrastrukturu i financijsku moć, razina marketinškog znanja je općenito niska, a izravan pristup tržištu ograničen je i oni se nalaze u regionalnim i ruralnim područjima. Turističke

---

<sup>38</sup> Ibid, str. 2.

<sup>39</sup> Ibid, str. 2.

<sup>40</sup> Ibid, str. 2.



tvrtke (posebno mala i srednja poduzeća (SME)) i DMO s niskom uporabom ICT-a često su odsječeni od kanala elektroničke distribucije i eCommercea. Turistička destinacija i mala i srednja poduzeća u perifernim područjima s niskom stopom digitalnog pristupa nalaze se na nepovoljnijem mjestu od svojih kolega smještenih u razvijenim zemljama. Ne samo da su isključeni iz znatnog niza njihovih potencijalnih kupaca, nego se također bore za pristup stručnosti, kapitalu i tehnologijama koje bi im mogle omogućiti promociju svojih proizvoda i razviti odgovarajuće alate za privlačenje novih klijenata. Njihova mrežna prisutnost često odražava razinu implementacije ICT-a na vlastitu lokaciju, a ne očekivanu razinu korištenja njihove klijentele koja često djeluje u područjima visoke razvijenosti ICT. Ta destinacija i poduzeća imaju veliku ovisnost o vanjskim tradicionalnim posrednicima (tj. Turoperatorima i dolaznim agentima) za promociju i prodaju svojih proizvoda.<sup>41</sup>

Ono što je najvažnije za ICT, nije toliko dostupnost računalnog uređaja ili internetske mrežu, nego sposobnost ljudi da koriste taj uređaj i mrežu kako bi se angažirali u smislenim društvenim okruženjima. Svijest funkcionalnosti interneta, kao i resurse i stručnost potrebnu za iskorištavanje ove funkcionalnosti mogu biti nedostatni, osobito s obzirom na mala i velika turistička poduzeća (SMTE). Priroda weba pruža nove mogućnosti, ali također predstavlja ozbiljne prijetnje, posebno malim turističkim organizacijama. Taj fenomen se još može nazvati i "globalni paradoks". Ova nejasna situacija zahtijeva riskiranje i istodobno zahtijeva pažljivo upravljanje. Nije jasno da pojedini SMTE-i mogu koristiti ovu inteligenciju ili prepoznati njegovu vrijednost.<sup>42</sup> Potencijalno dostupni podaci stoga su izgubljeni. Također infrastrukturna pitanja, poput pristupa sveobuhvatnom internetu, mogu ometati njegovu upotrebu. Razlike u posjedovanju, kontroliranju, obradi, komuniciranju i distribuciji informacija imaju veći utjecaj na turističku proizvodnju i potrošnju nego u drugim gospodarskim sektorima. Ove nejednakosti određuju i tehnološki alati koji su dostupni za pružanje i distribuciju preciznih informacija široko, kao i sposobnost učinkovite uporabe tih alata.<sup>43</sup>

Usporedno, kako tehnologija napreduje, razmak između "uključenih ICT-a" i "isključenih ICT-a" se širi, što dodatno ugrožava društveni, kulturni i gospodarski razvoj na globalnoj razini. Visoko razvijena turistička tržišta i odredišta koja sustavno koriste i imaju koristi od naprednih računalnih i internetskih aplikacija i dalje će ojačati svoj položaj i utjecati na

---

<sup>41</sup> Ibid, str. 2.

<sup>42</sup> Naisbitt, J., (1994) "Global Paradox.", New York: Avon

<sup>43</sup> Katsoni V., Venetsanopoulou M, (2013), Use of innovation systems for an effective tourism marketing development strategy, str. 2.

evoluciju sektora. S druge strane, drugi koji su u mogućnosti koristiti osnovne ili jednostavne elektroničke aplikacije ili one koji ih uopće ne koriste, ostat će iza sebe i biti isključeni iz globalne turističke zajednice. Oni će neizbježno ovisiti o izvanmrežnim i on-line operaterima putovanja i putničkim agencijama za iznošenje svoje ponude na tržište.<sup>44</sup>

Digitalna podjela može dovesti do digitalne i socijalne isključenosti - kada pojedinci, zajednice i organizacije ne mogu u potpunosti sudjelovati u umrežnom društvu i odrediti vlastitu sudbinu. Za turiste i odredišta to znači da ne mogu sudjelovati u novom elektroničkom tržištu i iskoristiti prednosti. Nedavne studije provedene na Tajlandu te u sektoru turizma, pokazale su da, iako je vlada financirala projekte za poboljšanje ICT infrastrukture i širenje Internet i e-Commerce funkcionalnosti, uporaba u tvrtkama i dalje je vrlo ograničena. Razlog je to što neposredna socijalna i kulturna očekivanja korisnika e-trgovine u zemlji ne zadovoljavaju trenutne tehnologije. Osim toga, visoka ovisnost lokalne industrije o vanjsko trgovinskim operaterima i, u slučaju turizma, od posrednika smještenih na visoko razvijenim tržištima, ne daje poticaje tajlandskim putničkim agentima da izmijene svoj poslovni model. Lokalne agencije uglavnom pokazuju nedostatak znanja o e-trgovini i slabim mogućnostima izrade web stranica (upravljanje sadržajem, sigurnosna pitanja itd.). Mnogi od njih također misle da je on-line kanal već preopterećen, dok oni su već zauzeti u zadovoljavanju fizičkih korisnika. Stoga, inicijative digitalnog razvijanja trebale bi se kombinirati s razvojnim politikama za turizam kako bi se podržala dobrobit destinacija.

Iako širenje ICT-a ima veliki potencijal za osiguranje održivog globalnog i turističkog razvoja, posebno u manje razvijenim područjima, postoje razlike u pristupu, vještinama, korištenju ICT-a i usluga. Potrebno je nadvladati mnoge infrastrukturne i prije svega barijere znanja kako bi se podržala široka upotreba. To se također odnosi i na razvijene regije svijeta koje se suočavaju s izazovom, kako bi se osiguralo da svatko ima priliku i koristi od internetskih usluga.<sup>45</sup>

## **6.2. Korištenje inovacijskih sustava i ICT-a u turističkom razvoju**

Inovacijski proces zahtijeva selektivno prikupljanje, korištenje i širenje informacija, kao i intenzivnu interakciju između više sudionika. Inovacija zahtijeva sustavnu reorganizaciju

---

<sup>44</sup> Ibid, str. 2.

<sup>45</sup> Ibid, str. 3.

funkcioniranja društva i ekonomije s ciljem unapređenja, stvaranja i razvoja društvenih i gospodarskih mreža, podržanih povjerenjem i strukturiranih oko razmjene zajedničkih interesa, jezika i znanja. Biti u stanju integrirati globalna znanja i mreže u lokalno inovativne procese od presudne je važnosti, pa je postojanje apsorpcijske sposobnosti i atmosfere učenja potrebno u suvremenom inovacijskom sustavu.<sup>46</sup>

ICT potiče inovacijski proces smanjenjem udaljenosti i vremenskog ograničenja međuosobnih i institucionalnih kontakata i smanjenjem složenosti razmjene i stjecanja informacija. Međutim, iako je važno prepoznati njihovu važnu ulogu, te tehnologije igraju samo ulogu u omogućavanju mnogih procesa i odnosa koji karakteriziraju obrasce socioekonomskog razvoja. Učinkovita uporaba usluga temeljenih na ICT-u zahtijeva postojanje gustih nematerijalnih mreža povezanih s društvenim interakcijama koje se javljaju unutar i između mjesta i socioekonomskih aktivnosti, dopuštajući stalnu proizvodnju inovacija.

Inovativna rješenja su ključ promocije turističkog regionalnog razvoja. Brz razvoj u mobilnoj telefoniji, kabelima, svjetlovodnim i bežičnim aplikacijama, kao i u području računalnih hardware-a i softverskih proizvoda čini se da pruža izvrsne mogućnosti za razvoj turizma. Brojne empirijske studije inovacijskih sustava i industrijskih područja, pokazuju prednosti u pogledu prilagodljivosti i održivosti. Kao posljedica, pojedina poduzeća, međusobno povezana sa zajedničkim odnosima, obično su više zaštićena od izloženosti neposrednoj konkurenciji. Međutim, pojedini i suradnički čimbenici u inovacijskim sustavima moraju kontinuirano rješavati vanjske pritiske, kao što su, na primjer, pomake u tehnološkim paradigmatama ili promijenjene regulatorne okoline. Ako inovacijski sustavi klize u zonu "udobnosti" i izgube sposobnost za brzu nadoknadu, njihova se ranjivost može se povećati. Ta je perspektiva možda najvažnija u okruženju s mnogo malih poduzeća, kao što je slučaj u turizmu.<sup>47</sup>

U novonastalom proizvodnom okruženju najučinkovitiji odnosi temelje se na stvaranju saveza, partnerstva i mreža među tvrtkama. Odredišne zajednice i regije se oslanjaju na stvaranje mreže (između poduzeća, između privatnog i javnog sektora) za razvoj konkurentnih turističkih proizvoda. To se može postići kroz niz mehanizama, uključujući uzajamnu ovisnost i prilagodbu, raspravu i pregovaranje, poštenje, dugoročno opredjeljenje, kontrola kvalitete i zajedničko znanje. Mreže se također mogu stvoriti i poboljšati pojavom

---

<sup>46</sup> Ibid, str. 4.

<sup>47</sup> Ibid, str. 4.

novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT). Virtualne mreže koje se mogu definirati kao propusne strukture bez fizičkih granica odvajanja od okoline, koje obuhvaćaju mnoštvo autonomnih, međusobno ovisnih i samoorganizirajućih aktera koji se oslanjaju na internetsku infrastrukturu za integraciju i razmjenu vrijednosti, primjer su tih novih pojmovi.

Turistička mjesta često su tretirana kao teritorijalno ograničena odredišta s naglaskom na organizacijske i marketinške strategije. Odredište se prikazuje kao 'kontejner' atrakcija i raznih sadržaja kao što su prijevoz, smještaj i hrana, a time i turističko iskustvo. Kao rezultat, složenost turističkih praksi nestaje iza dualističkih kategorizacija; S jedne strane su turisti, s druge su turistički organizatori koji rade na odredištima.<sup>48</sup>

Vidljiva povezanost rasta u regijama i industrijama s vidljivom mrežnom aktivnošću potaknula je sugestije da uspješna regionalna gospodarstva turizma u svjetskom gospodarskom sustavu moraju biti "inteligentni" ili područja učenja. Mreže su, dakle, dio dinamike organizacijske kreativnosti, usmjerene na izgradnju i održavanje konkurentnih veza prema globalnom gospodarstvu, te na temelju jačanja postojećih konkurentnih aktivnosti. Istodobno, održivost industrije može biti povezana sa stvaranjem učinkovitih saveza između privatnog i javnog sektora. Stoga, mreže se ne temelje na prostornoj blizini ili zajedničkim interesima, već na pojmovima povjerenja i uzajamnosti. Buduća konkurentnost destinacija i razvojni učinak turizma neće jednostavno ovisiti o prirodnom i kulturnom podrijetlu resursa, njegovoj sposobnosti iskorištavanja novih tehnologija ili njezinoj alokaciji ljudskog kapitala.<sup>49</sup>

U ovom izazovu potrebno je uzeti u obzir četiri specifična kriterija: jamčenje integrirane vizije strategije turističkog regionalnog razvoja, uključujući inicijative koje šire prednosti korištenja virtualnih platformi kako bi se ideje mogle replicirati i time stimulirati nove inicijative, kako bi se osiguralo prikupljanje i širenje turističkih informacija o proizvodnom sustavu i potrebama poduzeća, te olakšati pristup informacijama i pružanju potpore od strane sudionika turizma. Regionalne turističke inicijative potaknute su potrebom da se maksimalno poveća tržišna penetracija regiji i njenog proizvoda, olakšaju ulazak lokalnih poduzeća u e-trgovinu i pokazuju sveobuhvatnost pokrivenosti proizvoda u regiji, bez obzira da li pojedini proizvodi imaju neovisnu online prisutnost.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ibid, str.4.

<sup>49</sup> Ibid, str. 5.

<sup>50</sup> Ibid, str. 5.

Nedavno je u mnogim zemljama izrasla potreba za uspostavljanjem resursa za razvoj obrazovanja, obuke i olakšavanja projekata, kako bi se podržao premještanje na online turističke poslovne prakse. Odgovornosti Nacionalnog centra za resurse za online turizam mogu uključivati<sup>51</sup>:

- pomaganje industrijskim udrugama za promicanje online tehnologije među svojim članovima, uključujući organiziranje i održavanje radionica;
- razvoj nacionalnih standarda kompetencija u online tehnologijama
- razvoj smjernica za minimalne infrastrukturne potrebe za online poslovnu praksu;
- praćenje i pružanje informacija o poreznim i pravnim pitanjima koja se odnose na on-line turističke inicijative;
- upotrebljavanje primijenjenih istraživanja i prikupljanje podataka o najdjelotvornijim mrežnim strategijama za SMTE.

## **7. Inovacije u distribuciji posrednika**

Posrednici imaju ulogu sučeljavanja ponude usluga sa potrošačima u industriji. Prednosti postojanja posrednika u distribucijskom kanalu su mogućnost davanja bolje cijene za uslugu, preuzimanje odgovornosti za putovanje, iskustveno savjetovanje, ušteda vremena za potrošača i slično. Tradicionalnu svrhu postojanja turističkim posrednicima ugrožava postojanje interneta koji daje sve veću mogućnost izravnog kupovanja individualiziranih usluga i isključuju posrednike iz lanca stvaranja vrijednosti. Trendovi koji se mogu primijetiti u turizmu su<sup>52</sup> :

- restrukturiranje posrednika sa svrhom praćenja suvremenog napretka uvjeta u industriji, povećanja zadovoljstva potrošača, i zadržavanja konkurentnosti
- pripajanje elektroničkih posrednika kako bi se iskoristile prednosti revolucije u informacijskoj tehnologiji
- razvijanje lokalnih sustava za stvaranje prepoznatljivosti destinacije, kako bi se privukla izravna rezerviranja usluga i povećao branding destinacije

---

<sup>51</sup> Ibid, str.5.

<sup>52</sup> Buhalis, D. (1998) Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management, pp 1-22 str. 1

- razvijanje interaktivnih sučelja na internetu za pristup potrošačima

Sustavi online rezervacija usluga putovanja izravno komuniciraju sa ponuđačima usluga, ali unatoč tome uvijek će postojati dio potrošača koji će koristiti usluge putničkih agencija. Težnja tržišta je zadržavanje postojanja čim više kanala moguće, kako bi se zadovoljili svi potrošači. Ne mora nužno značiti da će svi brandovi koristiti sve kanale, jer neki će možda biti samo za plasiranje putem agencija, a neki putem interneta.<sup>53</sup>

Putničke agencije u današnje vrijeme primaju malu ili nikakvu proviziju od velikog broja svojih dobavljača, pa moraju naplaćivati naknade za svoje usluge direktno od krajnjeg kupca. Za opstanak, agencijama je bitno restrukturiranje poslovanja i proširivanje ponude usluga. Strategije koje se mogu uočiti u prilagodbi agencija tržištu su ponuda interaktivno osmišljenih paketa usluga, uvođenje fleksibilnijeg radnog vremena, uvođenje online usluga itd. Za efikasnu prodaju putem interneta, agenti moraju nuditi posebne sposobnosti i usluge čime zapravo postaju hibridnim putničkim agencijama koje kombiniraju prednosti tradicionalnih agencija sa prednostima interneta.<sup>54</sup>

Nedostaci online sustava rezervacije putovanja su potencijalna nesigurnost financijskih transakcija, nedostatak socijalne interakcije i savjetovanja, a to su elementi koje putnički agenti mogu ponuditi potrošačima. Uz prilagodbu i korištenje web stranica za dopiranje do kupaca, agenti trebaju imati vještinu za online marketing, distribuciju informacija i za dobivanje pažnje potrošača. Prioritet agenata je dakle identificirati izvrsnosti svoje agencije u vidu sposobnosti, ideja i koncepata.<sup>55</sup>

Distribucija u smislu aktivnosti pretpostavlja, u turističkom lancu vrijednosti, efikasan oružjevoz putnika, dostupnost informacija, jednostavnost transakcija, interakciju istorodnik i raznorodnih subjekata, te podjelu iskustava među klijentima koji pokazuju tendencije sve homogenijeg ponašanja u okviru segmenata.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup>Romano, A. (2005), Op.cit., str. 50.

<sup>54</sup>Ibid, str. 52.

<sup>55</sup>Ibid, str. 52.

<sup>56</sup>Poon, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, New York str. 12.

## 7.1. Tržišni položaj putničke agencije

Prije masovnog korištenja interneta, putničke agencije imale su monopol nad informacijama vezanim za smještaj i transport, i mogle su donositi kvalitetne odluke i davati dodanu vrijednost potrošačima. Pod utjecajem nove tehnologije, mnoge tradicionalne agencije su restrukturirale svoje poslovanje i okrenule se korištenju prednosti interneta kako bi opstale. Dodatna upotreba interneta u vidu stvaranja baze podataka za odnose s kupcima daje novu dimenziju poslovanju agencija. Proizvodi različitih ponuđača se spajaju u kompleksne proizvode i prodaju kao cjelina.<sup>57</sup>

Razvitkom tržišta i informacijske tehnologije, naziru se sljedeće uloge putničkih agencija:

- Ponašanje kao brokera informacija koji spaja informacije između ponude i potražnje
- Procesuiranje transakcija kao što su rezervacije smještaja, letova itd.
- Davanje savjeta kupcima
- Integriranje šire ponude proizvoda u paket

Umjesto tradicionalnog posredništva, agencije u današnje vrijeme trebaju preuzeti uloge posrednika informacija. Informacije se lako kopiraju i prenose, pa se od agenata očekuje razvitak novih poslovnih modela putem kojih će i dalje moći dati dodanu vrijednost potrošačima. Agenti mogu individualno pristupiti kupcima i pokušati maksimalno razumijeti njihovu potražnju i prepoznati tržišnu nišu koju ciljaju, kako bi im mogli ponuditi dobru kombinaciju usluga. Putem svog iskustva, agenti trebaju prikladno strukturirati informacije na bolji način nego što je to dostupno putem internet browsera, kako bi opstali u trenutnoj tržišnoj konkurenciji.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Mihajlović, I. (2012), The Impact of Information and Communication Technology (Ict) as a Key Factor of Tourism Development on the Role of Croatian travel agencies, Internation Journal od Business and Social Science, vol 3, No 24, str. 156

<sup>58</sup>Hjalager, A. (2010). Op.cit., , str. 9.

## 8. Utjecaj suvremene tehnologije na kupce i poslovnu suradnju

Tehnološkim napretkom informacijske tehnologije čiji produkt je internet, dogodile su se brojne promjene na svim tržištima. Digitalizacija je omogućila korištenje e-maila, uspostavljanje e-businessa, e-learninga, pa tako i e-tourisma. Potreba kupca za većom dostupnosti informacija, spojena sa novim mogućnostima moderne tehnologije, postavila je informacijsku tehnologiju kao kritičan faktor utjecaja promjena u modernom društvu. Posljedično tome, u svim industrijama revidirali su se poslovni procesi i reorganizirali sustavi lanca vrijednosti.

Turizam je informacijski intenzivna grana djelatnosti, kojoj je uspostavom World Wide Weba uvelike povećana dostupnost informacija. Potrošači razmjenjuju podatke putem blogova o putovanjima, foruma, društvenih mreža. Subjektivnost autora podataka na blogovima, forumima i društvenim mrežama, i nedostatak informacije o postojećem iskustvu, čine te informacije nepouzdanim, ali mogu utjecati na stvaranje pozitivnog ili negativnog imidža neke destinacije.<sup>59</sup>

Za stvaranje veza sa potrošačima bitan je element pružanje gostoljubivosti i socijalne interakcije sa kupcem. Kupci ne mogu unaprijed provjeriti proizvod ili uslugu prije isporuke, pa im je potrebna visoka razina informacija da bi donijeli odluke i izbore između velike palete ponuđenih proizvoda na tržištu.<sup>60</sup>

Na internetu se mogu naći brojne web stranice, koje predstavljaju potrošaču neograničen broj poslovnih web stranica, ali s različitim značajkama i karakteristikama, koje posluju tvrtke u rasponu od privatnih pojedinaca do neprofitnih organizacija do malih poduzeća kako bi se izdigle multinacionalne tvrtke. Kao rezultat toga, povjerenje igra središnju ulogu u upravljanju transakcijama. Nedostatak povjerenja u online tvrtke glavni je razlog zašto mnogi potrošači ne kupuju online.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup>Cosh, K., (2007) The Introduction of ICT's into the Tourism Industry (2009.), str. 8.

<sup>60</sup>Ibid, str. 9.

<sup>61</sup>Wu, J., Chang, Y.-S. (2004), Effect of transaction trust on e-commerce relationship between travel agencies, str. 1254.



## **8.1. Customer Relationship Management (CRM)**

Sustavi upravljanja odnosa sa kupcima imaju dva glavna cilja, a to su generiranje cjelokupnih informacija o kupcu za zaposlenike, i davanje kupcu relevantnih informacija o ponuđaču. Kad se prati kvaliteta online usluga, moguće je da će u takvom okruženju potrošač imati veća i nerealna očekivanja što će povećati jaz između isporučene i očekivane kvalitete usluge, ali moguće je i da će potrošač u boljoj dostupnosti informacija lakše sortirati i odabrati ono što želi pa samim time i biti zadovoljniji.<sup>62</sup>

Nedostatak socijalne interakcije u online distribuciji pokušava se nadomjestiti web stranicama koje će zadržati pažnju potrošača i dati mu mogućnost online razgovora sa zaposlenikom kako bi dobio odgovore na eventualna pitanja. Elementi razgovora poput govora tijela i intonacije glasa ne postoje u online razgovoru, što otežava prijenos informacija. Iako automatski odgovori mogu biti točniji, kupci ne percipiraju to kao kvalitetan način komunikacije i preferiraju razgovor sa konkretnom osobom.<sup>63</sup>

Značaj CRM-a u turizmu vitalan je, ali otežan upotrebom informacijskih tehnologija. Organizacije koje imaju visoku razinu interakcije sa kupcima, trebaju to prenijeti i u online svijet komunikacije kako bi zadržali svoje standarde i u tom okruženju. Pritom se treba voditi računa o pravovremenom odgovoru na mailove, načinu komunikacije i slično. Kvalitetno provođenje CRM-a može dati doprinos svim vrstama organizacija u turističkom sektoru.

## **8.2. Utjecaj interneta na subjekte turističke ponude**

Pojava interneta transformirala je i oblikovala moderan turizam i ponašanje potrošača u pretraživanju usluga. Internet daje raznoliku ponudu različitih alata i funkcija kao što su e-mail i digitalni marketing koji dodatno šire informacije. Potrošačima je omogućena veća individualizacija proizvoda i bolja dostupnost informacija u odnosu na bilo koji drugi distribucijski kanal.<sup>64</sup>

Stvaranje web portala kao menadžmenta destinacije, objedinjuju se i objavljuju informacije koje prije nisu bile raspoložive. Na takvim portalima se osim informiranja, može i rezervirati i platiti usluga, te direktno komunicirati sa ponuđačem usluge.

Intenzivan rast korisnika interneta uzrokovao je pomak fokusa sa tradicionalnih posrednika u turizmu, na online pristupanje potrošačima. Generatori promjena u turističkom sektoru su

---

<sup>62</sup>Cosh, K. ( 2007 ). Op. cit.,str. 17.

<sup>63</sup> Ibid, str. 18.

<sup>64</sup>Ibid, str. 24.

Iakoća korištenja online portala i uključenost potrošača u korištenje interneta. Prednosti koje internet daje turističkoj industriji su individualizacija pristupa, smanjenje troškova, povoljniji marketing u odnosu na druge medije, i prilike za prodaju.

U proteklih nekoliko godina, razvijena je nova generacija interneta Web 2.0 koja je dodatno promijenila segment pružanja informacija na način da je dodana veća interaktivnost i omogućeno sudjelovanje potrošača u stvaranju informacija. Primjer alata Web 2.0 u turizmu je TripAdvisor koji funkcionira kao online putnički agent i daje potrošačima mogućnost da isplaniraju putovanje online, i kasnije podijele svoje iskustvo i dojmove sa ostalim potrošačima na forumu. Takva interaktivnost pomaže realnijem stvaranju percepcije ponuđača usluga, jer njihov imidž nije više samo pod njihovom kontrolom, već i pod kontrolom iskustvenih kritika potrošača.<sup>65</sup>

Informacijska tehnologija i internet utjecali su na poslovanje hotela, zračnih operatora, turoperatora, putničkih agencija.

### **8.3.Utjecaj interneta na lanac ponude**

Neizbježan učinak online plasiranja usluga bio je smanjenje provizije turističkim agencijama i promjena distribucijskih kanala. Kanali distribucije postali su jednostavniji i omogućeno im je zaobilaziti posrednike. Posrednici dodaju trošak lancu vrijednosti, što rezultira konačnim povećanjem cijene usluge, pa se online zaobilaznjem posrednika zapravo usluga i dalje pruža ali bez potrebe za njihovim sudjelovanjem. Kad online ponuđač usluge može ponuditi nižu cijenu u odnosu na putničku agenciju, onda potrošači preferiraju kupovinu izravno putem online stranica.<sup>66</sup>

Prednosti posrednika u turizmu mogu se djelomično nadomjestiti informacijskom tehnologijom, međutim neke ipak ostaju specifične, kao što je procjena i usporedba više različitih izbora, iskustveno savjetovanje, konstruktivna rasprava sa potrošačem u vidu

---

<sup>65</sup> Ibid, str. 27.

<sup>66</sup> Ibid, str. 39.

pomaganja sa donošenjem odluke, tako da će i dalje postojati potreba za postojanjem posrednika.<sup>67</sup>

#### **8.4. Računalni sustavi za rezervacije (CRS - Computer Reservation Systems)**

Računalne mreže i elektronska distribucija u turizmu pojavile su se početkom 1960-ih, kroz interne CRS-ove. Postaju središnje mjesto distribucijske mješavine i strategije zrakoplovnih tvrtki. CRS se smatraju ključnim inicijatorima elektroničkog doba, jer su oformili novi putni marketing i distribucijski sustav. CRS je u suštini baza podataka koja upravlja inventarom turističkog poduzeća, a elektronički ga distribuira do udaljenih ureda za prodaju i vanjskih partnera. Posrednici i potrošači mogu pristupiti inventaru i mogu napraviti i potvrditi rezervacije. Brz rast i potražnje i ponude, kao i deregulacija američkog zračnog prijevoza pokazao je da turističkim inventarom mogu upravljati samo snažni računalni sustavi. Zrakoplovne tvrtke prve su ovakve tehnologije, iako su lanci hotela i turoperatori slijedili razvoj CRS-a.

CRS-ovi omogućuju proizvođačima da kontroliraju, promoviraju i prodaju svoje proizvode na globalnoj razini, a olakšavaju upravljanje njihovim prinosima. Osim toga, oni integriraju cijeli niz poslovnih funkcija i time mogu pridonijeti profitabilnosti ponuđačima usluga, i dugoročni napredak. CRS često naplaćuje konkurentske cijene provizije u usporedbi s ostalim opcijama distribucije, omogućujući fleksibilno određivanje cijena i izmjene kapaciteta kako bi se prilagodila opskrba prema fluktuacijama potražnje. CRS također smanjuje komunikacijske troškove, pružajući obavještajne informacije o uzorcima potražnje ili položaju partnera i konkurenata. Stoga, CRS-ovi pridonose i operativnom i strateškom upravljanju industrijom.<sup>68</sup>

#### **8.5. Globalni distribucijski sustavi (GDS)**

---

<sup>67</sup> Ibid, str.40.

<sup>68</sup> Buhalis, D.(1998.), Op. cit. str. 4.

Možemo definirati GDS kao računalizirane rezervacijske sustave koji služe kao katalog proizvoda za putničke agencije i druge distributere turističkih i ugostiteljskih proizvoda. Oni potječu od Computer Reservation Systems (CRS), koji su razvili zrakoplovni prijevoznici kako bi promovirali prodaju i pružili brzu i točnu naznaku dostupnosti letova, cijena i rezervacija usluge. Sljedeći je korak bio uvođenje globalnih distribucijskih sustava, u kojima su vodeće zrakoplovne kompanije imale većinske udjele. Ovi se sustavi brzo šire kako bi obuhvatili i hotele, najamove automobila, turooperatore itd., A vodeći GDS-i se bore za tržišno vodstvo među putničkim agentima. Glavni GDS-ovi su SABER, Worldspan (American), GALILEO i AMADEUS (europski). Danas se GDS-i moraju suočiti s izazovom Interneta koji dodatno smanjuju troškove distribucije i pruža dobavljačima izravnu liniju sa svojim klijentima bez visokih troškova. U posljednjih nekoliko godina zrakoplovne tvrtke počele su prodavati dionice GDS-a, koje su stoga u većini slučajeva bile nezavisne. Neki su stekli velike tvrtke, kao što je Cendant (Galileo).<sup>69</sup>

Početak 2000-ih došlo je do velikog rasta u tvrtkama koje pružaju internetske usluge za rezervacije interneta, osobito zbog kasne dostupnosti. Te tvrtke nazivaju se elektroničkim trgovcima ili online igračima. Neki primjeri su ebookers i Expedia. GDS je također počeo uspostavljati online agencije za poticanje izravnih rezervacija. To znači da neki GDS-i funkcioniraju kao turistički motori iza online turističke agencije (na primjer, Sabre iza stranice travelocity.com). Drugi GDS-i uspostavili su partnerstvo s drugim tvrtkama izvan turističke industrije (npr. Amadeus s Telefónicom - Španjolska). To dokazuje da GDS trenutno usvaja nove poslovne modele.<sup>70</sup>

Konačno, većina zrakoplovnih kompanija također je postavila vlastite web stranice za interaktivne rezervacije i informacije. Primjeri su niskotarifni prijevoznici Ryanair i Easyjet. Može se zaključiti da su ICT važan partner turističke industrije, sama životna krv putničke agencije.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Romano, A., (2005), Op, cit. str.14

<sup>70</sup> Ibid, str.14.

<sup>71</sup> Ibid, str.15.

## 9. Zaključak

Razvoj interneta i komunikacijske tehnologije unio je velike promjene u plasiranju turističkih proizvoda i usluga. Putničke agencije prilagođavaju se novim uvjetima na tržištu temeljem analiza promjena i trendova koji pokazuju specifično ponašanje potrošača.

Više nego ikad u prošlosti, pojavila se potreba za kreiranjem individualne ponude proizvoda kako bi se moglo konkurirati na tržištu. Briga o potrošaču ne treba završiti s prodajom usluge, već se treba nastaviti i kasnije kroz CRM alate upravljanja odnosa s kupcima. Iako je internet dao dostupnost informacija potrošačima koji si sad mogu samostalno organizirati putovanje po želji i izravno kontaktirati ponuđača usluge zaobilaznjem posrednika, ipak postoji i dalje potreba za postojanjem turističkih agencija jer određeni broj potrošača želi savjet i iskustvenu analizu koju agenti mogu pružiti.

Izgleda da su podaci prestali biti glavna prednost tvrtkama da se diferenciraju u sektoru, pa se diferenciraju stvaranjem vrijednosti kroz online kanale. Čini se da je to u potpunosti prihvaćeno pa se diferenciranje mora postići drugim sredstvima. Turistički operatori moraju primijetiti ovu novost i postići svoju poziciju na turističkom tržištu radeći na druge načine. U tom smislu, mogućnosti mogu proizlaziti iz korištenja online menadžerski alat i više operativno upravljanje.

Zaključno, tehnološke inovacije se mogu iskoristiti kao izvor komparativne prednosti za one putničke agencije koje će integrirati tehnologiju u svoje poslovne modele, a dok agencije koje će ignorirati potrebu za prilagodbom tehnologiji mogu očekivati veliko zaostajanje za konkurencijom i upitan opstanak na tržištu.

## 10.Literatura

1. Buhalis, D., Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism Management*, pp 1-22
2. Cosh, K., The Introduction of ICT's into the Tourism Industry
3. Hjalager, A. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, vol. 31, pp.1-12
4. Katsoni, V., Venetsanopoulou, M., (2013.) Use of innovation systems for an effective tourism marketing development strategy,
5. Mihajlović, I. (2012), The Impact of Information and Communication Technology (Ict) as a Key Factor of Tourism Development on the Role of Croatian travel agencies, *Internation Journal od Business and Social Science*, vol 3, No 24, pp 151-159
6. Naisbitt, J., (1994) "Global Paradox.", New York: Avon
7. Poon, A. (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, New York
8. Romano, A. (2005), Dynamic packaging s a strategic solution for the future of European mass-market tour operators
9. Tourism Council WA (2017.), <http://www.tourismcouncilwa.com.au/tourism-distribution>
10. Wu, J., Chang, Y.-S. (2004), Effect of transaction trust on e-commerce relationship between travel agencies

**IZJAVA:**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam seminarski rad, završni rad ili diplomski rad izradio/la 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.