

Nevenka ČAVLEK\*

Ingeborg MATEČIĆ\*\*

Danijela FERJANIĆ HODAK\*\*\*

**POKRETAČI INOVACIJA U TURIZMU:  
NEKI TEORETSKI I PRAKTIČNI ASPEKTI**

**DRIVERS OF INNOVATIONS IN TOURISM:  
SOME THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

---

**SAŽETAK:** Unatoč raširenom mišljenju da se inovacije kod usluga ne pojavljuju često ili da ih uopće nema, inovacije u turizmu su brojne i česte, ali i složenije od inovacija u nekim drugim sektorima ili industrijama. U radu se kritički razmatraju četiri ključna pokretača inovacija u turizmu: turisti, turoperatori, tehnološke promjene i konkurencija. Turiste karakteriziraju njihovi iznimno raznoliki oblici doživljaja. Danas je doživljaj postao jezgra turističkog proizvoda. S obzirom da su turoperatori gospodarski subjekti snažne tržišne orijentacije, njihov glavni pokretač inovacija su turisti i konkurencija. Informacijska i komunikacijska tehnologija svakodnevno potiče inovacije u turizmu i omogućava gospodarskim subjektima učinkovitije poslovanje i ostvarivanje konkurentne prednosti. Konkurencija, globalno gledajući, sve više utječe na turističke destinacije primoravajući ih na inovacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** inovacije u turizmu, pokretači inovacija, turoperatori, konkurencija

**SUMMARY:** Despite general opinion that services are non - innovative or at least innovations in services are less frequently occurring, innovations in tourism are numerous and more complex than in some other sectors or industries. The purpose of this article is to critically assess the four major issues of drivers of innovation in tourism: tourists themselves, tour operating companies, technology changes and competition. Tourists are characterised by their diverse and plural characteristics of experiences. Thus, experience has become nucleus of holidays. Since tour operating companies are market-oriented companies their major drivers of innovations are tourists and competition. ICT drives innovations in tourism and enables companies to be more efficient as well as more competitive. Competition on the global level increasingly forces tourism destinations to innovations.

**KEYWORDS:** tourism innovations, drivers of innovations, tour operators, competition

---

\* Professor Nevenka Čavlek, Faculty of Economics & Business, Department of Tourism, Kennedy Square 6, Zagreb, E-mail:nev@efzg.hr

\*\* Ingeborg Matečić, Research and teaching assistant, Faculty of Economics & Business, Department of Tourism, Kennedy Square 6, Zagreb, E-mail: imatecic@efzg.hr

\*\*\* Danijela Ferjanić Hodak, Research novice, Faculty of Economics & Business, Department of Tourism, Kennedy Square 6, Zagreb, Hrvatska, E-mail: dferjanic@efzg.hr

## 1. UVOD

Istraživanja u području inovacija u turizmu još uvijek je relativno malo (Weiermair & Peters, 2002; Hjalager, 1997, 2002 i 2010; OECD, 2004; Ottenbacher, Gnoth, 2005; Novelli, Smits & Spences, 2006; Keller, 2006; Hall & Williams, 2008; Weidenfeld, Williams & Butler, 2010), iako su ona intenzivirana nakon istraživanja koje je provela Hjalager na temu *Dynamic innovation in the tourist industry*, objavljenog 1994. godine. Razlozi se mogu pripisati "ideološkoj paradigmi koja proizvodnju promatra kao dinamičnog pokretača ekonomije" (Williams & Show, 2010) i raširenom mišljenju da usluga nema inovacija (Nordin, 2003:26), ili barem da se inovacije kod usluga ne pojavljuju često. Mogući razlog leži i u činjenici da usluge ponekad poprimaju razna obilježja, zbog čega ih je teže otkriti. Softverski bum 1980-ih uvelike je pomogao uslužnom sektoru da postane prepoznatljiv po svojim mjerljivim inovativnim potencijalima (Hjalager, 2010). Unatoč povećanom interesu za ovo područje istraživanja, studije o inovacijama u turizmu i dalje se oslanjaju na izviđajne i kvalitativne slučajeve u kojima se fenomen istražuje i objašnjava iz brojnih kutova i gdje ne prevladavaju krute definicije (Hjalager, 2010).

Budući da promjene dovode do inovacija, nije li više nego logično smatrati turizam inovativnim? Povijesno gledano, samo u području organiziranih putovanja, nailazimo na brojne primjere inovacija u turizmu. Spomenimo samo neke od njih: izumi i inovacije Thomasa Cooka na području organiziranih putovanja, prva turistička agencija, prvi charter let, prvi turoperator, *Travelocity* kao nova vrsta turističke agencije, novi oblici turizma sa sve inovativnijim proizvodima, itd.

S obzirom da je turizam složen sustav, inovacije u turizmu mogu se smatrati složenijima od inovacija u nekim drugim sektorima ili industrijama. Inovacije u turizmu ne predstavljaju "kozmetičku promjenu" ili proširenje linije proizvoda, kao niti novi element proizvoda. Inovacija u turizmu mora biti profitabilna za gospodarski subjekt i mora povećati vrijednost turističkog proizvoda kao i doživljaj turista (Weiermair, 2004). Ona obuhvaća kompletan lanac vrijednosti u turizmu potičući tako nove i inovativne proizvode i procese. Sportskom terminologijom rečeno *Dovoljan je jedan igrač za postizanje gola, ali za dobiti utakmicu potreban je cijeli tim!*

## 2. TEORETSKA PODLOGA DEFINICIJA I TIPOVA INOVACIJA

Za definiranje inovacija u turizmu potrebna je šira teoretska perspektiva. Prije svega, nužno je razgraničiti pojmove izum i inovacija. Prema Schumpeteru (1934), izumi predstavljaju značajne znanstvene i tehnološke promjene bez određene industrijske upotrebe. S druge strane, inovacije predstavljaju daljnji razvoj izuma ili samo jasne opće ideje koje pretvaraju izume u korisne proizvode (Hjalager, 2002:465). Koncepti "izuma" i "inovacija" diferencirani su s obzirom na prilagodbu tržištima i proizvodnim sustavima. Hjalager (1997) razlikuje dva kriterija za uspjeh: tehnički za izume i komercijalni za inovacije te citira Burgelmana koji kao poveznicu između ova dva koncepta navodi poduzetničku sposobnost pojedinca i/ili organizacije. Inovacije se mogu koristiti i kako bi se naznačile manje prilagodbe postojećih proizvoda i usluga (Hjalager, 2002:465).

Hjalager (1997; 2002; 2010), inspirirana ranijim radovima Schumpetera, dijeli inovacije u nekoliko kategorija: inovacije proizvoda i usluga, inovacije procesa, menadžerske

inovacije, upravljačke inovacije, logističke inovacije i institucionalne inovacije. "**Inovacije proizvoda ili usluga** odnose se na promjene koje vide izravno kupci i smatraju se novim (bilo da nisu ranije viđene ili su nove za pojedini gospodarski subjekt ili destinaciju). Ovu vrstu inovacija turisti primjećuju do te mjere da one mogu postati važan faktor za odluku o kupnji" (2010:2). **Inovacije procesa** najčešće ovise o novoj ili poboljšanoj tehnologiji i očituju se u boljim rezultatima, produktivnosti, učinkovitosti i fleksibilnosti gospodarskog subjekta. Mnoge inovacije procesa u turizmu mogu se pripisati informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. **Menadžerske inovacije** odnose se na skupne strukture, "usmjeravanje i osnaživanje zaposlenih, izgradnju karijera i kompenziranje posla plaćom i povlasticama (Ottenbacher & Gnoth, 2005 u Hjalager, 2010:3). **Upravljačke inovacije** povezane su s komunikacijom i suradnjom s različitim ljudima uključenim u proizvodnju i potrošnju turističkih proizvoda. **Logističke inovacije** odnose se na vanjske komercijalne veze i zbog toga mogu utjecati na položaj pojedinog gospodarskog subjekta u lancu vrijednosti (Hjalager, 2002:466). Institucionalne inovacije, s druge strane, predstavljaju skupne i regulatorne strukture koje mogu potaknuti posao cijelim lancem vrijednosti ili nekim njegovim dijelom.

Hall i Williams (2008) identificirali su četiri platforme neophodne za razumijevanje inovacija u turizmu. Prva se odnosi na organiziranje posla, slobodnog vremena i apsolutnu i relativnu raspodjelu dohotka, druga se odnosi na tehnologiju, treća se očituje u ponašanju gospodarskog subjekta, a četvrta platforma smještena je u sektor maloprodaje (Laws 2009:935).

### 3. ODNOS RASTA I INOVACIJA U TURIZMU

Turizam generira važne ekonomske i društvene učinke. UNWTO tvrdi kako turizam obogaćuje gospodarstva i tvrtke, trgovinu i razvoj, zajednice i pojedince: "milijuni putnika troše milijarde dolara, stvaraju milijune radnih mjesta – čime svaki dan obogaćuju planet i njegove stanovnike" (2006:3). Turizam se smatra jednom od najbrže rastućih aktivnosti svjetskog gospodarstva već više od 60 godina. Turizam je, kao i svjetsko gospodarstvo, u posljednjih nekoliko desetljeća doživio značajne promjene. Prema podacima UNWTO-a "znatan porast turizma jasno ga označava kao jednog od najznačajnijih gospodarskih i društvenih fenomena prošlog stoljeća" (UNWTO, 2006). Broj međunarodnih turističkih dolazaka pokazuje evoluciju od 25 milijuna dolazaka u 1950. godini do 919 milijuna u 2008. godini. Pod utjecajem svjetske financijske krize i nakon recesije broj međunarodnih turističkih dolazaka u 2009. godini se smanjio za 4,2%, i iznosio je 880 milijuna (UNWTO, 2010:2). Činjenicu da se porast vratio u posljednjem tromjesečju 2009. godine, nakon 14 mjeseci negativnih rezultata, vrijedi istaknuti kao dokaz relativno brzog oporavka i prilagodbe novim okolnostima na turističkom tržištu. Nadalje, na temelju podataka dostupnih krajem kolovoza 2010. godine prikupljenih od strane UNWTO-a za oko 140 zemalja, procijenjeno je da su međunarodni turistički dolasci porasli za 7% u prvoj polovici 2010. Što se tiče potrošnje, međunarodni prihodi od turizma porasli su sa 2,1 milijarde dolara u 1950. godini na 852 milijarde dolara u 2009. godini. Najviši iznos dosegli su u 2008. godini u iznosu od 941 milijarde dolara. U apsolutnom iznosu, međunarodni prihodi od turizma pali su za 89 milijarde dolara u 2009. godini. Trendovi kretanja međunarodnih prihoda i dolazaka većim dijelom prate jedni druge. UNWTO tvrdi da je "pad prihoda od turizma u 2009. godini uglavnom povezan s padom međunarodnih dolazaka, a ne smanjenjem potrošnje." (2010:4). Do 2020. godine UNWTO predviđa 1,6 milijardi

međunarodnih turističkih dolazaka. "Na globalnoj razini veliki turistički potencijal u smislu rasta, pruža mnoge mogućnosti, ali također predstavlja i ogromne izazove (Cole & Rozak, 2009:338)."

Pitamo se postoji li korelacija između rasta turizma i inovacija te koja je uloga turopperatora u poticanju tog rasta? Hall i Williams (2008:23) tvrde da je inovacija relacijska aktivnost. Doista je tako! Govoreći o razvoju, pod njime podrazumijevamo proces ili kompleks promjena koje su logične, koje pokazuju određena pravila razvoja, ili se barem redovito ponavljaju kako bi se došlo do razumnih ili općenito valjanih zaključaka. Parafrazirajući Pearce-a (1989), pođe li se od tvrdnje da je, globalno gledano, razvoj događanja moguće promatrati s pet osnovnih aspekata, odnosno kroz pet osnovnih područja - razvoj kao ekonomski rast, kao modernizacija, kao pravedna raspodjela, kao društveno-ekonomska transformacija, kao posebna reorganizacija - jasno je da će, u korištenju svakog od tih područja kao kriterija za promišljanje ovog pitanja, doći do različitih kategorizacija u inovacijama u turizmu, a time i do različitih interpretacija. Međutim, zajednički nazivnik svih navedenih aspekata razvoja je proces promjena ili cijeli kompleks promjena. Obzirom da je turizam vrlo dinamičan sustav, podložan je mnogim promjenama. Prilagoditi se promjenama znači biti inovativan.

Za inovacije u području organiziranih putovanja odgovorni su vješti poduzetnici koji su konceptom poslovanja baziranom na ekonomiji razmjera i povećanom opsegu operacija pronašli načine organiziranja putovanja po cijeni pristupačnoj većem broju potrošača. U relativno kratkom vremenu novi koncept "proizvodnje" turističkih aranžmana pokrenuo je razvoj turizma od evolucijskog prema revolucionarnom procesu (Čavlek, 2005:119). Ključna uloga turopperatora u mijenjanju/inovacijama prethodnih oblika turističkog fenomena manifestirala se u masovnom uključivanju tzv. srednjeg ekonomskog sloja stanovništva koji putuje na odmor u inozemstvo i time utječe na vrlo dinamične promjene u turističkoj ponudi i potražnji. Iako je poslovanje turopperatora započelo na tlu Europe i uglavnom se razvilo u Europi, njihov utjecaj na međunarodni razvoj turizma, posebice početkom 1980-ih godina, seže daleko izvan europskih granica. Razvoj zračnog putničkog prometa i povoljni paket aranžmani turopperatora su, bez sumnje, prouzročili brzi razvoj međunarodnog turizma (Čavlek, 2000:325).

Korelacija rasta i inovacija u turizmu također se može promatrati i kroz učinke krize. Tijekom proteklih šest desetljeća turizam su pogodile različite vrste kriza, od ekonomskih i političkih pa sve do ekoloških i zdravstvenih. Krize zasigurno imaju barem jedan pozitivan ishod kojeg je sam Schumpeter nazvao "kreativnom destrukcijom" i kao rezultati takve destrukcije javljaju se inovacije u poslovnim modelima, organizacijskim strukturama kao i mnogi drugi pozitivni učinci.

Za potrebe ovog rada analizirat će se četiri glavna pokretača inovacija u turizmu: turisti, turoperatori, tehnološke promjene i konkurencija.

#### **4. POKRETAČI INOVACIJA U TURIZMU**

##### *Turisti kao pokretači inovacija*

Preferencije, interesi, vrijednosti i doživljaji turista promijenili su se u postmoderno vrijeme. Konceptualizacija turističkog doživljaja bila je jedan od ključnih istraživačkih pitanja još od svojih početaka tijekom 60-ih godina dvadesetog stoljeća (Uriely 2005:199). Literatura o temama koje uključuju definiranje uloge turista, tipologije, autentičnosti i

postmoderni turizam, otkriva nekoliko pravaca kretanja u istraživanju samog fenomena turista. Uriely je primijetio "pomak od homogeniziranih portreta turista, kao općeg tipa, ka pluralističkim prikazima sastavljenim od višestrukih doživljaja; i pomaknuti fokus od prikazanih objekata od strane industrije prema subjektivnim pregovaranjima značenja kao odrednicama samih doživljaja" (Uriely, 2005:200). U ranim radovima turističke teorije, turisti su prikazani kao homogeni portreti u smislu općeg tipa (Boorstin, 1964; MacCannell, 1973, Turner, 1973) i konceptualizacija se nije bavila različitim značenjima i motivacijama (Uriely, 2005). Cohen je prvi znanstvenik koji je imao drugačiji pogled na ovu problematiku utvrdivši da "različite vrste ljudi imaju želju doživjeti različite vrste turističkog iskustva" (Cohen, 1979:180). On je razvio tipologiju pet modaliteta turističkog doživljaja: rekreativni, razonodni, iskustveni, eksperimentalni i egzistencijalni (Cohen 1979:183) i četverostruku tipologiju turista (lualica, istraživač, individualni masovni i organizirani masovni turist), koja dijeli turiste u dvije glavne skupine, neinstitucionalizirane i institucionalizirane turiste (Cohen, 1972).

Istraživački interes 1990-ih godina okreće se prema novim pitanjima u turizmu koja se bave održivošću i razinama operativnog kapaciteta te tipom ponašanja i načina života turista kao i njegovim iskustvima (Mazanec et al. 1998). Pojava tipologija bilježi promjene turističkog doživljaja koji postaje raznolik i mnogobrojan.

Nedavne studije dekonstruiraju dobro uspostavljenu tipologiju naglašavajući raznolikost unutar svake pojedine kategorije. Unutar kategorija postoje različite, kako ih Wickens naziva, "mikro-vrste" koje se trebaju identificirati i posebno istražiti ovisno o konkretnoj situaciji svake studije (Wickens 2002). Na primjer, prema istraživanju britanskih turista u Chalkidiki, individualni masovni tip turista (institucionalizirani tip) je dodatno razvrstan u pet podtipova u skladu s prevladavajućim motivima: snažan naglasak na lokalnoj kulturi, u potrazi za senzualnim i hedonističkim užicima, želja za romantičnim iskustvom, traganje za suncem i vrućom klimom i uživanje u poznatoj destinaciji u koju se pojedinci ponovo vraćaju svake godine (Wickens, 2002 u Uriely 2005:205). Također postoje istraživanja koja upućuju na mnogobrojne vrste iskustava i među neinstitucionaliziranim turistima (Uriely et al 2002).

Sve navedeno znači da turiste danas karakteriziraju njihovi iznimno raznoliki oblici interesa i aktivnosti. Ljudi očekuju više od odmora i putovanje je postalo dio stila života i dio ljudske kulture. Ono što se promijenilo u evoluciji turizma je činjenica da je iskustvo postalo jezgra turističkog putovanja. Turistima je postalo važnije KAKO provesti nezaboravan odmor nego GDJE ga provesti (Čavlek, 2000:301). Turisti su u potrazi za sadržajnijim i kvalitetnijim proizvodom, bez obzira na lokaciju turističke destinacije. Upravo je to razlog zašto su turisti jedan od glavnih pokretača inovacija u turizmu jer oni pokreću inovacije u njegovu cijelom lancu vrijednosti.

#### *Turoperatori kao pokretači inovacija*

Turizam je postao veliki biznis kojeg kontroliraju "veliki igrači". Baš kao što je i svjetsko gospodarstvo u posljednjih šest desetljeća doživjelo radikalne promjene, tako je i s poslovanjem u turizmu. Većina teoretičara turizma koji analiziraju međunarodni razvoj turizma još od 1950-ih tvrde da je glavna značajka ovih kretanja njihov masovni karakter (Cooper et al 2009; Goeldner et al, 2000). Budući da nitko ne poriče činjenicu da su turoperatori postali sinonim za masovni turizam, moglo bi se zaključiti da se tako izuzetno visok rast međunarodnih turističkih dolazaka u velikoj mjeri može pripisati procvatu

turoperatorskog poslovanja na vodećim europskim emitivnim tržištima. Doista, turoperatori su, više nego bilo koji drugi gospodarski subjekt, pomogli da turistički proizvod od luksuznog i dostupnog samo nekima postane dostupan masama i da postane nužnost (Čavlek, 2005:119). To je rezultiralo procesom restrukturiranja međunarodnog turističkog prometa u korist turoperatora koji snažno usmjeravaju međunarodne turističke tokove prema destinacijama po njihovu izboru.

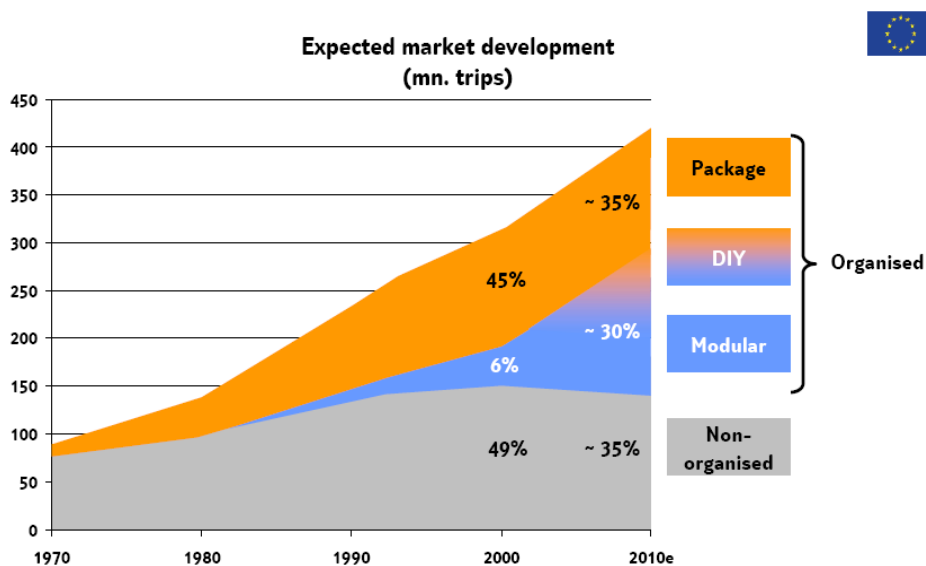
S obzirom da su turoperatori gospodarski subjekti snažne tržišne orijentacije, njihov glavni pokretač inovacija su kupci/ turisti i konkurencija. Kako bi opstali na izrazito konkurentnom tržištu, turoperatori stalno pronalaze nove načine za smanjenja troškova, povećanje produktivnosti te na taj način vraćaju tržišnu snagu. Usprkos tvrdnjama tzv. "stručnjaka" u turizmu koji predviđaju nestanak turističkih agencija i turoperatora s tržišta, te s njima i jeftinih paket aranžmana, poslovna praksa turističkih posrednika i analiza tržišta (MORI, Reiseanalyse, Worldtravel Monitor) dokazuje sasvim suprotno. Kako se to može objasniti?

Govoreći o "masovnom tržištu", paket aranžmane 1970-ih i 1980-ih karakteriziraju standardiziranost, fiksni itinerari, nefleksibilni datumi i ograničene opcije, drugim riječima, aranžmani su kreirani po sličnom obrascu, od načina putovanja, vremena, načina i lokacije, do raznih aktivnosti na odmoru. S obzirom da je međunarodni turistički prostor izuzetno širok, gospodarski subjekti uključeni u turizam moraju prilagođavati svoj strateški plan razvoja poštujući kretanja na globalnom turističkom tržištu u većoj mjeri nego kompanije uključene u druge sektore (Čavlek, 2002:40). Čak i prije ulaska u novo tisućljeće tržišni udio organiziranih putovanja dostigao je fazu zasićenja te su se u godinama koje slijede počele pojavljivati druge vrste paket aranžmana. Ono što je proizvode turoperatora održalo u centru međunarodne potražnje između ostalog je: sposobnost turoperatora da se prilagode promjenama u potrebama turističke potražnje, sposobnost inoviranja i kreiranja novih proizvoda, uvođenje fleksibilnijih aranžmana kako bi se u većoj mjeri uvažile individualne želje turista, promjena organizacijske strukture, inoviranje marketinških strategija, itd.

Turoperatori svoje proizvode sve više prilagođavaju individualnim zahtjevima turista te se sve više odmiču od standardiziranih aranžmana. Današnje tržište zahtijeva fleksibilnost, prilagodbu, jedinstven i poseban doživljaj, što su karakteristike modularnih i "dynamic" aranžmana u čijoj kreaciji sudjeluje i sam potrošač. Ove strukturne promjene prikazane su na grafikonu 1.

*Grafikon 1. Strukturne promjene u organiziranim turističkim putovanjima*

*Graph 1. Structural Changes in Organised Tourism Travel*



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

Analiza tržišta dovodi do zaključka da organizirana putovanja neće nestati s tržišta zbog inovacija u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji i porasta broja individualnih putovanja te direktnog bukinga. Upravo suprotno! Ne ulazeći u dublju razradu takvog ponašanja tržišta, spomenut ćemo samo glavni razlog, a to je sigurnost putovanja. Turoperatori se smatraju odgovornima ne samo za ne provođenje ili nepravilno provođenje usluga uključenih u aranžman već i za fizičke ozljede klijenata ukoliko su one na bilo koji način povezane s propustom turoperatora ili pružatelja usluga u lancu (Perez & East, 1991). Dakle, turoperatori štite svoje klijente tijekom putovanja i na odmoru. Onaj koji putuje u vlastitom aranžmanu, u slučaju pojave bilo kakvih problema, ostaje prepušten sam sebi.

S obzirom da su turoperatori profitno orijentirani gospodarski subjekti, ali s izuzetno niskim neto profitnim stopama, oni neprestano teže inovacijama koje bi rezultirale višim profitnim stopama. Upravo je to dovelo do vrlo velikih strukturnih promjena na turističkom tržištu. Konsolidacijski procesi diljem Europe postali su glavni mega trend u distribuciji putovanja. Rezultat horizontalnih i vertikalnih integracija već se manifestira u manjoj fragmentiranosti tržišta, inovativnim proizvodima/uslugama, inovativnim organizacijskim strukturama, komparativnim prednostima pri smanjenju troškova, novim poslovnim modelima, inovativnim marketinškim strategijama, itd. Čak i površna analiza ponude turoperatora na vodećim turistički emitivnim tržištima dovodi do zaključka da turistička ponuda nikad nije bila veća, da su cijene aranžmana konkurentnije nego ikada do sada te da je zaštita potrošača postala komparativna prednost. Istraživanja na području konsolidacijskih procesa dokazala su da je taj proces također pomogao turoperatorima da povećaju svoju pregovaračku i kupovnu moć te da diktiraju uvjete poslovanja svojim poslovnim partnerima, kako na turistički emitivnim tako i na turistički receptivnim tržištima, a ne obrnuto (Čavlek, 2002:46).

Spomenute promjene najbolje se mogu ilustrirati na primjeru dvaju najvećih europskih turoperatora koji su danas dio velikih turističkih koncerna pod nazivima TUI Travel PLC i Thomas Cook PLC.

**Tablica 1. Usporedba dvaju vodećih turoperatorskih koncerna u Europi**

<b>TUI</b>	<b>Thomas Cook</b>
1. u svijetu	2. u svijetu
Cca. 30 milijuna klijenata	Cca. 19 milijuna klijenata
Prisutan na 20 emitivnih tržišta	Prisutan na 17 emitivnih tržišta
Preko 80 marki turoperatora	33 marke turoperatora
Cca. 4.000 detaljističkih agencija (retailera)	Cca. 3.000 detaljističkih agencija (retailera)
37 receptivnih agencija	Nema podatka/no data available
Cca. 160 zrakoplova	97 zrakoplova
157.000 hotelskih postelja	80 hotela

Izvor: TUI Travel PLC, [www.tui.com](http://www.tui.com) i Thomas Cook PLC, [www.thomascook.com](http://www.thomascook.com), 15.10. 2010.

Proizvodni portfelj vodećih turoperatorskih koncerna sastoji se od sektora sa standardiziranom ponudom, što se odnosi na klasičan posao turoperatora koji još uvijek ima udio od 80% u ukupnom poslovanju, a slijede ga specijalizirani sektor koji nudi ekskluzivne proizvode snažnih lokalnih marki, sektor aktivnosti koji nudi proizvode vezane uz životni stil s vodećim markama na tržištu te *online* destinacijski sektor koji brine o *online* smještaju i uslugama u destinaciji.

Takva organizacijska struktura omogućava klijentima odabir iz širokog spektra proizvoda: letovi, smještaj, transferi, najam automobila, izleti, zabava i slično (TUI, 2010). Međutim, inovacija nije dominantno u spomenutim temeljnim komponentama proizvoda, već u dodanoj vrijednosti i profesionalnosti koju ovako integrirani sustavi pružaju svojim klijentima. Fleksibilnost je klijentima omogućena pomoću vlastitog izbora pojedinih komponenata, vlastitog izbora komponenata uključenih u paket aranžman (*dynamic packaging*) te aranžmana koji se kreiraju prema jedinstvenim zahtjevima klijenata (*tailor-made holidays*). Fleksibilnost se proteže od tradicionalnih standardiziranih aranžmana do ekskluzivnih diferenciranih ponuda odmora. Međutim, vrlo važan dio fleksibilnosti za klijente pruža se i u procesu kupnje. Informacijska i komunikacijska tehnologija omogućila



je inovacije i u ovoj domeni te je klijentima dala mogućnost online kupnje proizvoda tu-roperatora, ili preko pozivnog centra i/ili koristeći tradicionalnu maloprodajnu mrežu.

Može se zaključiti da se inovacije u poslovanju tuoperatora pojavljuju u četiri područja koja su njima postala strateški imperativi:

- Proizvod i sadržaj – od strogo standardiziranog do diferenciranog i specijaliziranog proizvoda koji osigurava novi oblik turističkog doživljaja;
- Distribucija i marke – implementacija izravne distribucije i kreiranje marke unutar različitih portfelja;
- Poslovni model i ljudi – korištenje sinergije utemeljenog lanca vrijednosti u turizmu (inovacije rezultiraju poboljšanjem učinkovitosti, poboljšanjem u upravljanju kapacitetom, vodstvu i strukturi);
- Rast i alokacija kapitala – inovacije u pripajanju i preuzimanju poslovnih subjekata, implementacija upravljanja prinosima u poslovanju tuoperatora.

#### *Tehnologija kao pokretač inovacija*

Neki tvrde da se glavno područje promjena i inovacija u turizmu tiče upotrebe informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) (OECD, 2004). Poon (1993) s pravom ističe da ICT omogućuje fleksibilniji i segmentiraniji odmor koji je troškovno konkurentan sa standardiziranim paket aranžmanima. "Od 1980-ih, ICT transformira turizam na globalnoj razini" (Buhalis & Law, 2008:609). Razvoj ICT-a je nedvojbeno promijenio i poslovnu praksu i strategije, kao i strukturu industrije (Porter, 2001) te je značajno utjecao na sve aspekte poslovanja, osobito na kanale distribucije. "Poznato je da različiti kanali distribucije imaju svoje snage i slabosti kada je riječ o isporuci različitih vrsta usluga ili proizvoda" (Huang, Chen & Wu, 2000:734).

Pojava i razvoj Interneta kao kanala distribucije značajno je utjecala na klasične kanale distribucije u turizmu. Tuoperatori i turističke agencije bili su prisiljeni na neprestane promjene i uvođenje novih tehnologija kako bi unaprijedili svoje poslovanje, zadržali svoj položaj na tržištu i zadovoljili turističku potražnju. S druge pak strane, ignoriranje ICT-a i izbjegavanje njihove implementacije u sve aspekte poslovanja rezultirat će negativnim učincima i povećati komparativnu prednost konkurenata. Prema Buhalisu (1998; 2003), postoji nekoliko olakšavajućih čimbenika koji povećavaju zadovoljstvo korisnika, i to: korisnici na raspolaganju imaju veći broj informacija i uživaju veći izbor; smanjenje birokracije i papirologije učinkovito oslobađa vrijeme za korisničku uslugu; prilagođavanje proizvoda i realizacija "jedan-na-jedan" marketinga korištenjem informacija prikupljenih preko programa lojalnosti; pružanje novih usluga, zabave, uredska podrška i informacije; olakšavanje operativnih zadataka; personalizacija usluge; bolja integracija odjela i funkcioniranje organizacija u cilju pružanja bolje usluge... Također je važno spomenuti da informacijska tehnologija pokriva kompletan lanac vrijednosti u turizmu i podupire umrežavanje, klastere, itd. (OECD, 2004). "Izbor koncepta klastera opravdan je činjenicom da to može biti jedan od najboljih dostupnih materijala koji potiče ekonomski rasti i razvoj turizma" (Novelli, Schmitz & Spencer, 2006:1143).

#### *Konkurencija kao pokretač inovacija*

Jedna od glavnih karakteristika suvremenog turizma je oštra konkurencija među turističkim destinacijama, ne samo unutar određene turističke regije kojoj neka destinacija pripada, već sve više i na globalnoj razini. Deregulacija zračnog prometa i pojava

niskotarifnih zračnih prijevoznika iz temelja je promijenila strategije ne samo zrakoplovnih kompanija, već i turističkih destinacija. Navedene promjene omogućile su novim destinacijama da postanu nemilosrdni cjenovni konkurenti tradicionalnim destinacijama.

U stoljeću snažne konkurencije i stalnih promjena, moguće je identificirati nekoliko važnih trendova. S procesom globalizacije, emitivna tržišta postaju visoko koncentrirana i kontroliraju ih "globalni igrači" (zrakoplovne kompanije, turoperatorski koncerni, hotelski lanci...). Drugi važan trend je da ponuda raste sporije od potražnje, osobito u destinacijama na Sredozemlju. Knowels i Curtis (1999) klasificirali su destinacije u tri generacije. Prva generacija europskih masovnih turističkih odredišta uključuje destinacije razvijene na sjeveru kontinenta, dok druga generacija uključuje napućena turistička područja koja se pojavljuju na području Sredozemlja 1960-ih. Treća generacija uključuje odredišta masovnog turizma koja se pojavljuju 1980-ih, najčešće smještena u zemljama u razvoju. Knowels i Curtis (1999) ističu da destinacije druge generacije imaju kraći životni ciklus, oko 30 godina, što znači da su došle do kraja svog životnog ciklusa i da moraju pronaći strategiju za preživljavanje, što nije slučaj kod destinacija prve i treće generacije. Masovni turizam, koji je bio glavna orijentacija destinacija druge generacije, "zahtijeva promjene velikih razmjera kako bi mogle poslovati, a istovremeno se kvaliteta i diferencijacija žrtvuju kao bi se postigle niže cijene" (Knowels & Curtis, 1999:90), što u budućnosti neće biti moguće. Turisti postaju sve zahtjevniji i sve manje zadovoljni ponudom masovnog turizma, što dovodi do pada turističkih dolazaka u destinacijama poput Grčke i Tunisa u 2009. godini. Destinacije bi trebale postati "pružatelji doživljaja" i biti inovativne u cilju privlačenja turista i diferenciranja od konkurencije. "Prenošenje znanja je ključan element u procesu inovacija" (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010:605).

"Što je veće naše znanje o trendovima koji podupiru turistički razvoj, veći je kapacitet destinacijskog menadžmenta i turoperatora za formiranje strategija za postizanje komparativne prednosti organizacije" (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman & Scott, 2009:63). Destinacije također moraju biti svjesne činjenice da su turisti skloniji destinacijama koje su jedinstvene. Međutim, velik broj turističkih destinacija još uvijek ima vrlo sličan turistički proizvod baziran na formuli *sun, sea and sand*, što dovodi do zaključka da je na globalnom turističkom tržištu još uvijek više imitacija nego inovacija zbog nedostatka povjerenja i straha od promjene. Konkurencija na globalnoj razini sve će više tjerati turističke destinacije na inovacije. One će tražiti turističke proizvode specifičnog profila koji će ih učiniti prepoznatljivima na tržištu i koje neće biti lako zamijeniti proizvodima konkurencije.

## 5. ZAKLJUČAK

Unatoč skepticizmu izraženom u prošlosti o sposobnost turizma da bude inovativan, inovacije u turizmu su sve evidentnije. Analiza pokretača inovacija u turizmu jasno pokazuje da je zahvaljujući internacionalizacijom poslovanja u turizmu, snažnoj konkurenciji na turističkom tržištu i stalnim promjenama potreba turista, turizam visoko dinamičan sustav kojem su imanentne stalne promjene u svim dijelovima lanca vrijednosti. S obzirom da su navedene promjene dovele do inovacija, inovacije proizvoda i procesa te primjena aplikacija ICT-a, inovacije za gospodarske subjekte u turizmu postaju gotovo rutina. Međutim, u turističkim destinacijama ostaje još uvijek puno toga za učiniti. S obzirom da iskusniji turisti nisu skloni destinacijama čiji su proizvodi dostigli fazu zrelosti niti destinacijama koje ne nude dobar "omjer vrijednosti za novac", destinacije će sve više

biti prisiljene nuditi proizvode koji odgovaraju različitim i višestrukim karakteristikama i očekivanjima turista, što znači da će morati moći pružiti jedinstven doživljaj.

Kao što poslovna praksa pokazuje, turoperatori ne mogu diverzificirati svoje proizvode bez uključivanja turističkih destinacija. Zbog toga je u interesu obiju strana da potiču inovacije, diverzifikaciju i specijalizaciju. Turizam jest i ostat će jedan od glavnih načina kojim se osigurava napredak Europe u sljedećim desetljećima. Ako Hrvatska želi biti dio toga procesa, mora svoje ciljeve usmjeriti prema inovacijama, ponuditi prednost u vrijednosti i dodanu vrijednost umjesto popusta. Nužno je pronaći načine za suočavanje s izazovima. Inovacije će biti ključne u kreiranju i pružanju kvalitetnog doživljaja. U budućnosti će turisti diktirati uvjete, tehnologija će ostati ključan čimbenik, a paket aranžmani neće nestati s tržišta već će se pojaviti u inovativnim oblicima.

## **LITERATURA - REFERENCES**

1. Ashley, C., Roe, D., & Goodwin, H. (2001). Pro-poor tourism strategies: Making tourism work for the poor. A review of experience. London: Overseas Development Institute.
2. Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4), 609-623.
3. Buhalis, D. (2003). eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. Pearson Education Limited, London.
4. Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19 (5), 409-421.
5. Boorstin, D. (1964). The Image: A Guide to Pseudo-Events in America. New York: Harper.
6. Cohen, E. (1972). Toward a Sociology of International Tourism. *Social Research* 39 (1) 164-189.
7. Cohen, E. (1979). A Phenomenology of Tourist Experiences. *Sociology* 13 (2) 179-201
8. Cole S., Razak V. (2009). Tourism as Future. Introduction. *Futures* 41(6) 335-345
9. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2008). *Tourism – Principles and Practice*, Harlow: Prentice Hall.
10. Čavlek, N. (2000a): "The Role of Tour Operators in the Travel Distribution System", u "Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism" (eds. Gartner, W.C. and D.W. Lime), CABI Publishing, Oxton, New York, 2000, 325-334.
11. Čavlek, N. (2000): "Changes in Marketing Strategies of European Tour Operators", u "Tourism Destination Marketing – Gaining the Competitive Edge, (eds. J. Ruddy & S. Flanagan), Tourism Research Centre, Dublin Institute of Technology, 299-304.
12. Čavlek, N. (2002). "Business in Tourism: SMEs versus MNCs", *Zagreb International Review of Economics and Business*, 5(2), 39-48
13. Čavlek, N. (2005). "El papel de los turoperadores en el desarrollo del turismo internacional. Una evaluacion", *Politica y Sociedad*, 42 (1), 117-133.
14. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30 (1), 63-74.
15. Goleldner, C., Ritchie, B., McIntosh, R. (2000). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, New York: J. Willey & Sons.

16. Hall C., Williams A.M. (2008) *Tourism and Innovation*. Abington: Routledge, p.23
17. Hankinton, G. (2004). Relational network brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109–121.
18. Hjalager A-M. (1994). Dynamic innovation in the tourist industry. *Progress in Tourism & Hospitality Management*, 6, 197-224.
19. Hjalager A-M. (1997) Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management* 18 (1), 35-41
20. Hjalager A-M. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management* 23. 465-474.
21. Hjalager A-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management* 31.1-12
22. Huang, L., Chen, K. & Wu, Y. (2009). What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies' perspective? *Tourism Management*, 30 (5), 733-739.
23. Keller, P. (2006). Towards an Innovation oriented tourism policy: a new agenda. In B. Walder, K. Weiermair & A. Sancho-Perez (eds.). *Innovation and product development in tourism*, Berlin: Erich Schmid Verlag, 55-70.
24. Knowels, T. & Curtis, S. (1999). The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-Stagnation Life-cycle Analysis. *International Journal of Tourism Research*, 1 (2), 87-96.
25. Lashley, D., & Morrison, A. (Eds.). (2000). *Franchising hospitality services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
26. Laws, E. (2009) Tourism and innovation, C. Michael Hall, Allan M. Williams, 2008. Book review / *Tourism Management* , 30, str. 935-936.
27. MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Sociological Review* 79, 589–603.
28. Mazanec, J., Zins, A. & Dolnicar, S. (1998). Analysing Tourist Behaviour with Lifestyle and Vacation Style Typologies', in W. Theobald (ed.), *Global Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 278-96.
29. Morais, D. B., Dorsch, M. J., & Backman, S. J. (2004). Can tourism providers buy their customers' loyalty? *Journal of Travel Research*, 42(3), 235–243.

30. Nordin, S. (2003). Tourism Clustering & Innovation – Path to Economic Growth & Development, ETOU Utredningsserien Analys och Statistik U 2003:14.
31. Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27 (6), 1141-1152.
32. OECD (2004). Innovation and Growth in Tourism, *Conference proceedings*, OECD: Paris.
33. Ottenbacher, M., Gnoth J. (2005) How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
34. Pearce, D.G. (1989). *Tourist Development* (2<sup>nd</sup> edition). Harlow: Longman; New York: Wiley.
35. Perez, S., East, M. (1991). The EC Directive. An Analysis, London: Travel Industry Digest.
36. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford.
37. Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78.
38. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press.
39. Thies Rheinsberg (2007). Presentation at the UNWTO Conference: *Ensuring the Competitiveness of Destinations*, Budapest, 7<sup>th</sup> Feb. 2007.
40. TUI (2010). TUI Group Investor Presentation. [www.tui-group.com](http://www.tui-group.com), viewed 13/9/2010.
41. Turner, V. (1973). The Center Out There: Pilgrim's Goal. *History of Religion* 12, 191–230.
42. UNWTO (2006) Tourism Market Trends, 2006 Edition, Annex. Madrid: UNWTO
43. UNWTO (2009) Tourism Highlights, 2009 Edition. Madrid: UNWTO
44. UNWTO (2010) World Tourism Barometer. Vol 8, No 2, June 2010. Madrid: UNWTO
45. UNWTO (2010) World Tourism Barometer, Interim Update, August 2010. Madrid: UNWTO

46. UNWTO (2006) Historical Perspective of World Tourism. Madrid: UNWTO, available at <http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm>.
47. UNWTO (2006) Tourism Enriches. Madrid: UNWTO
48. UNWTO (2009) Tourism highlights, 2009 Edition. Madrid: UNWTO
49. Uriely N. (2005). The tourist experience. *Conceptual developments. Annals of tourism research* 32 (1), 199-216
50. Weidenfeld, A., Williams, A.M. & Butler, R.W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37 (3), 604-626.
51. Weiermair, K. (2004). Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism", in Proceedings of the OECD Conference on Innovation and Growth in Tourism, Lugano, Switzerland, 18-19 September 2003.
52. Weirmair, K. & Peters, M. (2002). Innovation and innovation behaviour in hospitality and tourism: Problems & Prospects. In Conference proceedings *Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability*, Fifth Biannual Conference, Hong Kong, 600-612.
53. Wickens, E. (2002). The Sacred and the Profane. A Tourist Typology. *Annals of tourism Research*, 29 (3) 834-851