



## **UWL REPOSITORY**

**repository.uwl.ac.uk**

Emerging dynamics in the travel agencies sector: evidence from Greece

Tsartas, Paris, Papatheodorou, Andreas, Stavrinoudis, Theodoros and Pappas, Nikolaos (2011)  
Emerging dynamics in the travel agencies sector: evidence from Greece. *Acta Turistica*, 23 (1). pp.  
49-71. ISSN 0353-4316

UDC:338.486.21(495)

**This is the Published Version of the final output.**

**UWL repository link:** <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/1384/>

**Alternative formats:** If you require this document in an alternative format, please contact:  
[open.research@uwl.ac.uk](mailto:open.research@uwl.ac.uk)

**Copyright:** Creative Commons: Attribution-Noncommercial 4.0

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

**Take down policy:** If you believe that this document breaches copyright, please contact us at [open.research@uwl.ac.uk](mailto:open.research@uwl.ac.uk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Paris TSARTAS\*

Andreas PAPATHEODOROU\*\*

Theodoros STAVRINOUDIS\*\*\*

Nikolaos PAPPAS\*\*\*\*

## NOVA DINAMIKA U SEKTORU TURISTIČKIH AGENCIJA: PRIMJER GRČKE

EMERGING DYNAMICS IN THE TRAVEL AGENCIES SECTOR:  
EVIDENCE FROM GREECE

**SAŽETAK:** Aktualni razvoj događaja u međunarodnom turističkom okruženju i promjene u turističkoj potražnji, kao i ponudi, izvršili su važan utjecaj na turističke agencije i povećali vanjske rizike i prijetnje s kojima se suočavaju. Neke od tih promjena odnose se na nove tehnologije i proširenje njihove uporabe od strane poduzeća u turizmu i krajnjih korisnika/turista. Takve su prijetnje intenzivnije u slučaju malih turističkih agencija i, preciznije, onih koji djeluju na lokacijama ili zemljama koje rado primaju turiste, poput Grčke. Cilj ovog članka je ispitati u kojoj su mjeri grčke turističke agencije prihvatile informacijske tehnologije (IT), koliko važnom smatraju uporabu IT-a za unaprjeđenje njihova djelovanja i učinkovitosti i jesu li spremne dalje ulagati u informacijske tehnologije u budućnosti. Anketa, koja je provedena putem strukturiranih osobnih intervjuva upućenih direktorima i vlasnicima turističkih agencija, otkrila je korisne informacije o važnosti koja se pripisuje informacijskim tehnologijama s obzirom na geografsku lokaciju poduzeća, između ostalog, i položaja intervjuirane osobe u poduzeću.

**KLJUČNE RIJEČI:** turističke agencije, poduzeća u turizmu, informacijske tehnologije, rezervacije, ljudski resursi, Grčka

**SUMMARY:** The current developments in the international tourism environment and the changes in both tourism demand and tourism supply have had an important impact on travel agencies and have increased the external risks and threats they face. Some of those changes are related to new technologies and the expansion of their use by tourism enterprises and by the end consumers/tourists. Such threats are more intense in the case of small travel agencies and more particularly those operating in locations or countries welcoming tourists, such as Greece. The objective of this paper is to examine to what extent the Greek travel agencies have adopted information technologies (IT), how important do they consider IT use for the improvement of their operation and effectiveness and whether or not they are willing to make further investments in IT in the future. The survey, which was conducted by means of structured personal interviews addressed to managers and owners of travel agencies, revealed useful information on the importance attributed to IT considering among others the geographical location of the enterprise and the post held by the interviewee.

**KEYWORDS:** travel agencies, tourism enterprises, information technologies, reservations, human resources, Greece

\* Professor Paris Tsartas, Department of Business Administration, University of the Aegean, Greece, e-mail: ptsar@aegean.gr

\*\* Dr. Andreas Papatheodorou, Department of Business Administration, University of the Aegean, Greece, e-mail: a.papatheodorou@aegean.gr

\*\*\* Dr. Theodoros Stavrinoudis, Department of Business Administration, University of the Aegean, Greece

\*\*\*\* Dr. Nikolaos Pappas, School of Culture and Lifestyle, University of Derby, Buxton, U.K.

## **1. SEKTOR TURISTIČKIH AGENCIJA IZ MEĐUNARODNE PERSPEKTIVE: NOVIJI RAZVOJ DOGAĐAJA**

Tijekom posljednjeg desetljeća sektor turističkih agencija širom svijeta trpi intenzivno posljedice obilnog spleta negativnih okolnosti koje proistječu ne samo iz vanjskih turističkih čimbenika vezanih uz vanjsko okruženje poduzeća ovog sektora (recesija, teroristički napadi, H1N1, itd.), već i iz dinamičke promjene poslovnih strategija kakve grade međunarodni igrači turističke industrije (turoperatori, niskobudžetni avio-prijevoznici). Ove pojave pridonijele su i djelomice ubrzale važne promjene koje se tiču turističke potražnje i ponašanja turista (kasno rezerviranje, potraga za boljim ponudama i jeftinijim paket aranžmanima, porast ponašanja koja ukazuju na neovisnost i pojedinačno rezerviranje, intenzivna uporaba interneta, itd.) (Gruner i Jahr, 2004; Lubbe, 2005).

Što se tiče intenzivne uporabe interneta, rezultati istraživanja koje je provela kompanija Heartland Information Research Inc. (2001) pod nazivom "E-commerce's Impact on Travel Agency Industry" (Utjecaj e-trgovine na poslovanje turističkih agencija) ukazuju na to da je uvođenje e-trgovine radikalno promijenilo sustav ponude putnih usluga, tako da se ona sada uglavnom odvija putem online distribucijskih kanala koji kandidatu za turista-potrošača pružaju prednost izravnog pristupa širokom spektru turističkih proizvoda. Progresivno jačanje i širenje ovih kanala očigledno će ograničiti korisnost i potrebu za bilo kakvom vrstom posrednika. Takav je pretežno slučaj kod turista i putnika koji jako paze na cijenu svojega putovanja i/ili odmora, poput onih koji putuju niskobudžetnim prijevoznicima (LCC) (Manzano i Valpuesta, 2010).

Ove pojave "prisilile su" mnoge vodeće turoperatore da prihvate, osim širenja vlas-

## **1. THE SECTOR OF TRAVEL AGENCIES FROM AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE: RECENT DEVELOPMENTS**

During the last decade, the travel agencies' sector, all over the world, has suffered intensely from an abundance of negative conjunctures emanating not only from exogenous tourist factors related to the external environment of the sector's enterprises (recession, terror attacks, H1N1, etc.) but also to the dynamic change of business strategies developed by international players of the tourism industry (tour operators, low cost airlines). These phenomena contributed to and partly accelerated important changes concerning tourism demand and tourist behaviour (late bookings, search for better offers and cheaper packages, increase of independence and individual booking behaviours, intensive use of the internet, etc.) (Gruner and Jahr, 2004; Lubbe, 2005).

As far as the intensive use of the internet is concerned, the results of a research carried out by the Heartland Information Research Inc. (2001) entitled "E-commerce's Impact on Travel Agency Industry" indicate that the introduction of e-commerce has radically changed the supply system of travelling services, mainly via the online channels of distribution that offer to the candidate tourist-consumer the advantage of direct access to a wide range of tourism products. The progressive reinforcement and expansion of these channels will obviously curtail the usefulness and the need of any type of intermediaries. This is predominantly the case with tourists and travellers who are very concerned about the cost of their journey and/or holidays, such as those travelling on Low Cost Carriers (LCC) (Manzano and Valpuesta, 2010).

These phenomena "forced" many dominant tour operators to adopt, additionally to

tite poslovne online prisutnosti, i strategije popusta i rabata, u smislu provizija i dugovanja posrednicima. Saveznici takve preobrazbe bili su suvremeni tehnološki alati poput "dinamičkog kreiranja paket-aranžmana" kojim se internetske stranice turoperatora pretvaraju u virtualne turističke urede. Istovremeno, ekspanzija turističkih agencija (operatora) intenzivirana je horizontalnom (akvizicija drugih turističkih operatora) i/ili vertikalnom integracijom koja se odnosi na glavne turističke "igrače" (avioprijevoznici, multinacionalni hotelski lanci) ili maloprodajne turističke kompanije (lanci turističkih agencija) (Koutoulas i Stavrinoudis, 2006). Uporaba internetskih stranica za putnike doživljava stabilan porast budući da putnici navraćaju na te stranice radi informacija, a turističke agencije se njima služe kako bi promicale i distribuirale svoje proizvode i usluge (Chiou, Lin i Perng, 2011), imajući za cilj poboljšanje svoje konkurentnosti i odnosa s klijentima (Law, Qi i Buhalis, 2010).

S obzirom na gore spomenutu situaciju, turističke agencije koje su uvele sustave elektroničke rezervacije i virtualna tržišta u svoje usluge te naglasili razvoj online poslovnih aktivnosti pokazali su se kao bolje pripremljeni (C.A.A., 2004). U međuvremenu, klijenti ovih inovativnih turističkih agencija praktički traže takve usluge i uvjete koji se odnose na nove tehnologije te traže jednostavnost koju one mogu pružiti (Andreu i sur., 2010). Ovo posljednje je potkrijepljeno istraživanjem koje je proveo Mintel (2008), i kojim je tijekom vremena ustanovljeno povećanje postotka onih putnika koji traže informacije za svoje putne aranžmane preko interneta dok se smanjuju pojedinačni postoci onih koji se za informacije vezane uz odmor obraćaju turističkim agencijama i turoperatorima.

the expansion of their own online business presence, discount and rebate strategies concerning commissions and charges that were imposed to intermediaries. Allies to this transformation were modern technological tools such as "dynamic packaging" that converts web sites of tour operators into virtual tourist offices. At the same time, the expansion of tour operators was intensified via horizontal (acquisition of other tour operators), and/or via vertical integration concerning the major tourist "players" (airline companies, multinational hotel chains) or the retail tourism companies (chain travel agencies) (Koutoulas and Stavrinoudis, 2006). The use of travel websites experiences a steady increase since travellers refer to these websites for information and travel agents use them to promote and distribute their products and services (Chiou, Lin and Perng, 2011), aiming at improving their competitive position and customer relationship (Law, Qi and Buhalis, 2010).

Given the aforementioned situation, the travel agencies that incorporated electronic reservation systems and virtual marketplaces in their services and emphasised the development of online business activities proved to be better prepared (C.A.A., 2004). Meanwhile, the customers of these innovative travel agencies practically require such services and facilities related to new technologies and look for the easiness that these can offer (Andreu et al., 2010). The latter is corroborated by the research carried out by Mintel (2008), which revealed an increase over time of the travellers' percentage that seek information for their holidays package via internet while the respective percentage of those that refer to travel agencies and tour operators for holiday information diminishes.

**Table 1: Major sources of information for purchase of package tour holidays (2003– 2008) / Glavni izvori informacija za kupnju paket-aranžmana (2003-2008)**

Source / Izvor	Percentage distribution per year / Postotna distribucija po godinama					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Travel Agency / Turistička agencija	59	47	45	44	42	39
Tour Operator/Travel Company / Turopoperator	21	14	15	15	17	16
Internet	9	15	17	25	31	36
TV Teletext Services / Teletekst	10	8	7	5	6	4
Brochures / Brošure	-	19	18	18	19	16
Family/Friends / Obitelji/Prijatelji	-	7	7	6	8	9

*Source: Mintel, 2008 / Izvor: Mintel, 2008*

Izravno vezana uz gore opisanu situaciju jest izjava Udruženja britanskih turističkih agencija, prema kojoj se turisti postupno okreću pravu izbora potrošača koje se odnosi na kupnju dalekih turističkih usluga i proizvoda, često ih kupujući izravno od "proizvođača". Ova sklonost uglavnom potječe iz sve većeg osjećaja neovisnosti kod turista/putnika u vezi s planiranjem odmora i sve jačim uvjerenjem koje osjećaju da su sami sposobni bolje zadovoljiti svoje potrebe za putovanjem (Mintel, 2005). To zadovoljstvo i osjećaj slobode obično su povezani s uporabom interneta. Ipak, neka novija otkrića u literaturi ukazuju na to da u nekim slučajevima kaotične, nevažne i prekomjerne informacije koje se može pronaći na internetu, mogu opteretiti i zbuniti potencijalnog turista/putnika, utječući tako na njegov konačni izbor (Frias, Rodriguez i Castaneda, 2008).

Istovremeno, smanjenje provizije za zrakoplovne karte koje su nekoć dobivale turističke agencije dovelo je do znatnog smanjenja njihova prihoda i tjera ih ne samo na prihvaćanje proizvodnih procesa i ponudu vlastitih aranžmana za odmor već i u strateške saveze, iako to može voditi i ka gubitku njihove korporativne neovisnosti.

Directly related to the situation described above is the assertion of the Association of British Travel Agents according to which, tourists gradually turn to consumer choices related to the acquisition of distinct tourist services and products, often buying them directly from the "producers". This tendency mainly springs from the tourists'- travellers' increasing sense of independence concerning holiday planning and the increasing confidence they feel about their ability to better satisfy their travelling needs by themselves (Mintel, 2005). That satisfaction and sense of freedom are usually related to the use of the internet. Still, some recent literature findings have indicated that in some cases the chaotic, non-relevant and excessive information that can be found on the internet can stress and confuse a potential tourist / traveller, thus affecting one's final choice (Frias, Rodriguez and Castaneda, 2008).

At the same time, the reduction of air tickets' commission that used to be collected by the travel agents has resulted into a significant reduction of their income and prompts them not only to the adoption of production processes and provision of their own holiday packages but also in strategic alliances, even though this may lead to the

Nedavnim istraživanjem (Manzano i Valpuesta, 2010) otkriven je važan pomak putnika kod avioprijevoznika od tradicionalnih prema onima koji dolaze preko online turističkih agencija.

Na temelju gore navedenih činjenica, očekuje se da će opstati i dominirati tržištem turističkih usluga one turističke agencija koje se usredotočuju na specijalizirana i/ili nova tržišta ili na razumijevanje i zadovoljavanje osobitih potreba svojih klijenata (Alamdari, 2002). K tomu, više turističkih agencija naglašava zadovoljavanje potreba zahtjevnog tržišta putnika/turista koji se sve više usmjeravaju na paket aranžmane za odmor koji su prilagođeni ili "skrojeni po mjeri". Gore spomenuta situacija pokazuje se kao osobito važna u uvjetima aktualne svjetske gospodarske krize i s obzirom na činjenicu da se očekuje da će putovanja i odmori biti među prvim na popisu potrošačkih izbora koje će prosječni kupci smanjivati.

## 2. SEKTOR TURISTIČKIH AGENCIJA U GRČKOJ

Grčka je zemlja koja se širom svijeta svrstava među glavna turistička odredišta. Tijekom posljednjih desetljeća prihvatila je nešto drukčiji model razvoja turizma koji je doveo do visoke ovisnosti njezinih turističkih statistika o klijentima koji dolaze preko velikih turoperatora i čarter letovima, osiguravajući razvoj masovnog turizma (Bastakis i sur., 2004). Te činjenice imaju važan učinak na značajke aktivnosti turističkih agencija i, još preciznije, na njezino konstituiranje i poslovne strategije, a time i izvore prihoda.

Poput većine grčkih turističkih poduzeća, većina turističkih agencija u Grčkoj male su do srednje ili čak vrlo male poslovne jedinice, što je pojava koja bitno utječe na temeljne poslovne parametre poput dostupnosti kapitala, financiranja, ljudskih potencijala, itd. Vrijedno je spomenuti da

loss of their corporate independence. A recent research (Manzano and Valpuesta, 2010) revealed an important shift of airline passengers from traditional towards online travel agencies.

Based on the facts presented above, the travel agencies that focus on specialised and/or new markets or on the comprehension and satisfaction of particular needs of their customers are expected to survive and dominate in the travel services' market (Alamdari, 2002). Moreover, several tourist agencies emphasise the needs' satisfaction of the exigent market of travellers—tourists that are progressively directed to "tailor-made" holiday packages. The aforementioned situation proves to be especially important in terms of the current world economic crisis conditions and the fact that travelling and holidays are expected to be up on the list of the consuming choices that will be curtailed by the average purchasers.

## 2. THE SECTOR OF TRAVEL AGENCIES IN GREECE

Greece is classified worldwide among the main tourist destination countries. During the last decades, it has adopted a slightly differentiated model of tourism development that has led to high dependence of its tourism figures on the clientele that is brought by big tour operators and charter flights, ensuring the development of mass tourism (Bastakis *et al.*, 2004). Those facts have a major impact on both the characteristics of the travel agency industry and, more particularly, its constitution and operation strategies and consequently its income sources.

Like most Greek tourism enterprises, the majority of travel agencies in Greece are small to medium-sized or even very small business units, a phenomenon that essentially affects fundamental operational parameters such as capital availability, financing, human resources, etc. It is worth mentioning that the

većina grčkih turističkih agencija ima 6 do 15 zaposlenih dok je postotak agencija koje zapošljavaju preko 30 osoba prilično malen. Što se tiče geografske rasprostranjenosti agencija, od velikog su interesa podaci koje predstavlja Grčko udruženje Turoperatora i turističkih agencija (H.A.T.T.A.). Prema tom Udruženju, 36,58% grčkih turističkih agencija nalazi se na Atici, 19,50% u Makedoniji i Traciji, dok je prilično značajna koncentracija zamijećena na nekim važnijim turističkim odredištima, poput Krete (8,90%) i Jonskih otoka (7,77%). No, jedna od glavnih slabosti grčkih turističkih agencija jest nedostatak stručne naobrazbe i osposobljenosti ljudskih potencijala. Ove prepreke u poslovanju susreću se na svim razinama ljudskog kapitala i odnose se na vještine i umijeće vezane uz informacijsku tehnologiju, operativno i strateško planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, marketing, itd. (Jonckers, 2005.). Te slabosti, združene s troškom kupnje materijala i tehničke infrastrukture, koji se još uvijek smatra prilično visokim, znatno ograničavaju širenje i prihvaćanje novih tehnoloških alata i aplikacija među grčkim turističkim agencijama.

### 3. VAŽNOST IT-A ZA TURIZAM I TURISTIČKE AGENCIJE

Tijekom posljednja dva desetljeća zabilježeno je važno širenje IT-a među poslovnim jedinicama turističkog sektora po cijelome svijetu, kao podrška poboljšanju konkurentnosti i produktivnosti (Sigala i sur., 2000). U tim okvirima, sve vrste turističkih poduzeća ugradile su računalne sustave koji olakšavaju izvršavanje njihovih osnovnih administrativnih djelatnosti (Sigala i sur., 2001). Tehnološka evolucija prvotno je rezultirala postignućem temeljnih strategija i administrativnih operacija turističkih agencija dok, drugo, promovira prihvaćanje i ugrađivanje novih ili drukčijih strategija. Osim toga, širenje novih tehnologija koje su prih-

majority of Greek travel agencies have 6 to 15 employees whereas the percentage of those agencies that employ more than 30 individuals is considerably small. Regarding the agencies' geographic distribution, the data presented by the Hellenic Association of Travel & Tourist Agencies (H.A.T.T.A.) are of high interest. According to the Association, Attica accounts for 36.58% of the Greek travel agencies, Macedonia and Thrace for 19.50%, while quite significant is the concentration observed at some major tourist destinations, such as Crete (8.90%) and the Ionian islands (7.77%). However, one of the main weaknesses of the Greek travel agencies is the lack of human resources' specialised education and training. These operational obstacles are encountered at all levels of the human capital and concern skills that have to do with information technology, operational and strategic planning, human resources management, marketing, etc. (Jonckers, 2005). Those weaknesses, combined with the acquisition cost of material and technical infrastructure, which is still regarded as relatively high, considerably limit the diffusion and the adoption of new technology tools and applications by the Greek travel agencies.

### 3. THE IMPORTANCE OF IT FOR TOURISM AND THE TRAVEL AGENCIES

Over the last two decades an important diffusion of IT has been recorded between business units of the tourism sector around the world, as support to their competitiveness and productivity improvement (Sigala *et al.*, 2000). In this framework, all kinds of tourism enterprises incorporated computer-based systems that facilitate the exercise of their basic administrative operations (Sigala *et al.*, 2001). The technological evolution has primarily resulted into the accomplishment of the travel agencies' basic strategic and administrative operations, while, secondly, promote the adoption and incorporation of

vatile turističke agencije nameće daljnje promjene, ne samo organizacijskim i operativnim postupcima nego i važnom području ljudskih potencijala i vještinama koje se traže od zaposlenika kako bi mogli odgovoriti novim dužnostima i izazovima (Morton, 1991).

Korištenje novih tehnologija (npr. e-trgovina) među turistički usmjerenim poduzećima pruža obilje prednosti (npr. smanjenje GDS pristojbi, smanjenje troškova poslovanja, intenziviranje marketinških prednosti, širenje na nova tržišta, itd.). Osim tih važnih prednosti, ne bi se smjelo previdjeti ni nedostatke gore opisane situacije – radi se o opasnostima vezanim uz širenje novih tehnologija uglavnom kod malih i srednjih turističkih agencija. Prijetnja "malim igračima" moglo bi biti uspješnije ili učinkovitije iskorištavanje novih tehnologija od strane "velikih" – međunarodnih turističkih poduzeća i mogućnost da bi oni mogli nuditi prilagođene usluge, širiti se na nova udaljena tržišta i vjerojatno zaobići ulazne prepreke koje djeluju kao zaštitna barijera za slabije nacionalne i lokalne turističke agencije (Kleindl, 2000; Sigala, 2003). Prema Drewu (2003), čak i između malih i srednjih turističkih poduzeća, veća je vjerojatnost da će veća turistička agencija prihvatiti i ugraditi širi spektar aplikacija novih tehnologija.

Uloga novih tehnologija kod turističkih poduzeća, što se tiče informacija, smatra se vrlo važnom uglavnom kada se odnosi na pitanja vezana uz prikupljanje, upravljanje i širenje vrijednih i bitnih informacija (Christoy i Sigala, 2000). No, značajan broj malih i srednjih turističkih poduzeća, većinom na turističkim odredištima, još nije dosegao željenu razinu u smislu prihvaćanja i iskorištavanja novih tehnologija (Buhalis, 1998), a ta situacija nekonstruktivno utječe na njihovu učinkovitost i vještinu da se uklape u konkurentnu sredinu međunarodnog turizma koja je u vječnom stanju razvoja. To se smatra rezultatom gospodarskih uvjeta, manjkavosti vezanih uz obrazovanje i problema vezanih uz mentalitet.

new or differentiated strategies. Furthermore, the expansion of new technologies' adopted by travel agencies imposes further changes not only to the organisation and operation procedures but also to the important field of human resources and the required skills by employees so as to meet up to their new duties and challenges (Morton, 1991).

The use of new technologies (e.g. e-commerce) by the tourist-oriented enterprises offers an abundance of advantages (e.g. reduction of GDS fees, reduction of operational cost, intensification of marketing advantages, expansion in new markets, etc.). In addition to those admittedly important benefits, the drawbacks of the situation described above should not be overlooked – these are the dangers related to the expansion of new technologies mainly for the small and medium travel agencies. A threat for the "small players" could be the more effective exploitation of new technologies by the "big"- international tourism enterprises and the possibility that they would be able to offer tailor-made services, expansion to new remote markets and probably bypass the entry obstacles that are working as a protection barrier for the weaker national and local travel agencies (Kleindl, 2000; Sigala, 2003). According to Drew (2003), even between small to medium-sized tourist enterprises, a larger travel agency is more likely to adopt and incorporate a wider range of new technologies' applications.

The role of new technologies for tourism enterprises, as far as information is concerned, is considered to be of great importance mainly when it has to do with issues regarding collection, management and diffusion of valuable and substantial information (Christoy and Sigala, 2000). Nevertheless, a non-negligible number of small and small to medium-sized tourism enterprises, mainly in tourist destinations, still has not reached the desired level in terms of adoption and exploitation of new technologies (Buhalis, 1998), situation that unconstructively influences their efficiency and skilfulness to fit in



Od velikog je interesa to što je, u slučaju malih do srednjih turističkih poduzeća, proces odlučivanja, koji se odnosi na strateške odluke o prihvaćanju i iskorištavanju novih tehnologija, značajno povezan s osobinama i osobom vlasnika, a to je u većini slučajeva direktor poslovne jedinice, koji određuje ne samo administrativni pristup, nego i organizacijski ustroj kao i cijelu poslovnu politiku (Rothwell, 1977). Stav i upoznavanje direktora s novim tehnologijama, zajedno sa željom za upotrebom ekonomskih resursa, u značajnoj mjeri određuju veličinu i obujam prihvaćanja novih tehnologija. (Tiessen *et al.*, 2001).

Što se tiče djelatnosti turističkih agencija, uvođenje i širenje uporabe interneta stvorilo je nove distribucijske kanale (izravni i neizravni) za turistički proizvod, čineći turističku agenciju više kao nekim posrednikom za putnika/turista nego turoperatorom (Lubbe, 2005). Od turističkih agencija se traži da pruže specijaliziranu i vrijednu informaciju ne samo svojim korporativnim klijentima, nego i pojedinačnim klijentima/turistima i zarade svoj prihod od toga (Alamdari, 2002). Nove tehnologije, stoga, nisu tek puka prijetnja za turističke agencije; naprotiv, one predstavljaju i poslovne prilike zahvaljujući činjenici da mogu biti komplementarni alat u proizvodnom procesu i distribuciji proizvoda, zajedno s njihovom sposobnošću da osnaže napore za gospodarski opstanak i razvoj u trajno sve konkurentnijem poslovnom okruženju. Osobito se uporabom interneta može uvelike olakšati suradnja između turističkih agencija i dobavljača (Andreu *et al.*, 2010). No, većina turističkih agencija u turističkim odredištima nije spremna suočiti se s izazovima novih tehnologija. Prema anketi provedenoj u raznim zemljama, među zaposlenicima turističkih agencija postoji nesumnjiv nedostatak temeljnog poznavanja osnovnih funkcija poslovanja (npr. informacijske tehnologije i njezinih aplikacija), dok istovremeno postoji potreba za obogaćivanjem znanja i vještina, osobito među onima

the perpetually evolving competitive international tourism environment. This is considered to be the outcome of economic conditions, education deficiencies and mentality issues.

What is of great interest is that in the case of small to medium-sized tourism enterprises the decision-making process, concerning strategic decisions about the adoption and exploitation of new technologies, is significantly related to the characteristics and the personality of the owner, which in most of the cases is the manager of the business unit, determining not only the administration approach but also the organisational structure and the whole operational policy (Rothwell, 1977). The attitude and the familiarisation of the manager with the new technologies, along with one's eagerness to use economic resources, significantly determine the size and the volume of new technologies' adoption (Tiessen *et al.*, 2001).

As far as the travel agencies' sector is concerned, the introduction and expansion of the Internet use created new distribution channels (direct or indirect) for the tourism product, making the travel agency more like an agent for the traveller-tourist rather than a tour operator (Lubbe, 2005). It is required by the travel agencies to provide specialised and valued information not only to their corporate customers but also to the individual customers-tourists and earn their income out of this (Alamdari, 2002). New technologies, therefore, are not merely a threat for travel agencies; on the contrary, they also account for business opportunities thanks to the fact that they can be complementary "tools" to the production process and the product distribution, along with their ability to strengthen the efforts of economic survival and evolution in a permanently intensifying competitive business environment. Especially the cooperation between travel agencies and suppliers can be facilitated to a great extent by the use of the internet (Andreu *et al.*, 2010). However, the majority of

koji rade u malim turističkim agencijama (Marhuenda i sur., 2005).

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Karakteristike istraživanja

Istraživanje primarnih podataka provedeno je u cijeloj Grčkoj u jesen 2005<sup>1</sup>. Ispitanici su bili vlasnici/direktori turističkih agencija. Metoda koju se smatralo najprikladnijom za dobivanje primarnih podataka bio je strukturirani osobni intervju. Tehnika osobnog intervjuiranja primijenjena je da bi se ostvarilo ciljeve istraživanja, budući da se radi o najraznolikijoj i najproduktivnijoj metodi komunikacije, koja omogućuje spontanost i osigurava umijeće vraćanja razgovora na iznesenu temu, kada on daje željene rezultate (Sekaran, 2000). Glavni cilj istraživanja bio je ispitati razmjere spremnosti turističkih agencija da prihvate inovacije informatičke tehnologije i posljedične implikacije na upravljanje ljudskim potencijalima, zapošljivost i korporativni razvoj.

### 4.2. Struktura upitnika

Da bi se složio upitnik, upotrijebila su se pitanja za istraživanje koja proistječu iz pregleda literature. Proučeno je i evaluirano niz studija i upitnika iz istraživanja poput Pizama (1999), Neala i sur. (1999) te Wonga i Keunga (2000) do formulacije sa-

the travel agencies in tourist destinations are not prepared to deal with the challenges of new technologies. According to a survey conducted in various countries there is unequivocal lack of basic knowledge of the travel agencies' employees concerning basic operation functions (e.g. information technology and its applications) whereas there is a need for knowledge and skills enrichment, especially for those working in small travel agencies (Marhuenda *et al.*, 2005).

## 4. RESEARCH METHODOLOGY

### 4.1. Research characteristics

The primary data research was conducted throughout Greece in autumn 2005<sup>1</sup>. The respondents were the owners/ managers of travel agencies. The most appropriate method considered in order to obtain primary data, was the structured personal interview. The technique of personal interviewing was undertaken in order to reach the research objectives, since it is the most versatile and productive method of communication, it enables spontaneity, and also provides the skill of guiding the discussion back to the topic outlined, when discussion is unfruitful (Sekaran, 2000). The main objective of the research was to investigate the extent of tourist offices' willingness to adopt IT innovations and the subsequent implications for human resources management, employability and corporate development.

<sup>1</sup> Istraživanje primarnih podataka poduzeto je u kontekstu projekta ALWAYS TOURISM, EQUAL programa koji financira Europski Socijalni Fond. Temeljni cilj i namjera ovog projekta jest potpomagati prilagodljivost putničkih posrednika (zaposlenika, poslodavaca i kompanija) strukturalnim tehnološkim promjenama i novim zahtjevima turističkih tržišta. Projekt je dovršen u listopadu 2008. Po njegovu završetku autori ovoga članka zatražili su odobrenje nadzornog tijela da evaluira rezultate analize primarnih podataka i objavi informacije koje proistječu iz te evaluacije.

The primary data research was undertaken in the context of ALWAYS TOURISM, an EQUAL programme consortium funded by the European Social Fund. Fundamental aim and objective of this project was to support the adaptability of travel agents (employees, employers and companies) to the structural changes of technology and the new requirements of tourist markets. The project was completed in October 2008. After its completion the authors of this paper requested the approval of the supervising authority to evaluate the results of the primary data analysis and publish the information arising from this evaluation.

dašnjeg alata za istraživanje. Upitnik je sadržavao 22 pitanja otvorenog tipa s uporabom Likertove skale od pet stupnjeva (1: Nikako se ne slažem, 5: Potpuno se slažem). Izjave su bile usmjerene na učinak IT-a u poslovanju među tvrtkama (*Business to Business* - B2B) (tri izjave), na IT i uporabu u poduzeću (tri izjave), na infrastrukturu IT-a i ljudske potencijale (šest izjava) i budućnost uporabe IT-a (deset izjava). Postavljena su i tri pitanja koja ispituju neovisne varijable menadžerskog mjesta na kojem su ispitanici radili tijekom razdoblja u kojem se istraživanje provodilo, a to su rezervacije, isplate i lokacija turističkih agencija.

#### 4.3. Uzorak istraživanja i analiza podataka

Uzorak istraživanja obuhvatio je 61 turističku agenciju, članice udruženja H.A.T.T.A., svrstane prema populacijama područja gdje je istraživanje provedeno. Što se tiče lokacije, primjenu stratificiranog uzorka smatralo se najprimjerenijim načinom odabira tih kompanija. Što se tiče tvrtki na svakoj lokaciji, one su odabrane slučajnim odabirom pomoću brojevnice tablice s cjelovitog popisa turističkih agencija koji je osigurala H.A.T.T.A.. Prikupljeni podaci analizirani su pomoću Statističkog paketa za društvene znanosti (Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S., 10.0)). Da bi se prepoznalo statistički značajne odnose, izvršena je analiza frekvencijama, krostabulacijom, T-testom i metodom One-Way ANOVA. Nulta hipoteza kod svih testova temeljila se na razini značajnosti postavljenoj na 0,05.

#### 4.2. Questionnaire design

In order to develop the questionnaire, research questions arising from the literature review were used. A series of studies and research questionnaires such as Pizam (1999), Neal *et al.* (1999), and Wong and Keung (2000) were examined and evaluated until the formulation of the present research tool. The questionnaire contained 22 close-ended statements using a five degree Likert Scale (1: Strongly Disagree, 5: Strongly Agree). The statements focused on the effects of IT in Business to Business (B2B) (three statements), the IT and enterprising use (three statements), the IT infrastructure and human resources (six statements) and the future of IT use (ten statements). There were also three questions examining the independent variables of managerial post held by the respondents during the period the research was conducted, the reservations and payments, and the location of travel agencies.

#### 4.3. Research sample and data analysis

The research sample included 61 travel agencies members of H.A.T.T.A. (Hellenic Association of Tourist and Travel Agencies) classified according to the populations of the areas where the research was conducted. Concerning location, the use of stratified sampling was seen as the most appropriate way to select these companies. Dealing with the firms on each location, their selection was made with the use of random number table from a full list of tourist offices given by H.A.T.T.A.. The collected data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S., 10.0). In order to identify statistically significant relationships there was an analysis using frequencies, cross tabulation, T-test, and One-Way ANOVA. The null hypothesis for all tests was based on points of statistical significance at the level of 0.05.

## 5. RASPRAVA O REZULTATIMA

Tablica 2 predstavlja profil uzorka. Kao što je već ilustrirano, golema većina ispitanika (73,8%) su vlasnici turističkih agencija. Što se tiče online rezervacija i uplata kod turističkih agencija iz uzorka, one su gotovo jednako raspodijeljene između onih koji obavljaju transakcije online (49,2%) i onih koji to ne čine (50,8%). Usredotočimo li se na lokaciju ispitanih poduzeća, 42,6% tih tvrtki smješteno je u prefekturi Atike dok je ostatak poduzeća raspoređen po cijelom teritoriju Grčke.

## 5. DISCUSSION OF FINDINGS

Table 2 presents the profile of the sample. As illustrated, the vast majority of the respondents (73.8%) are the owners of travel agencies. Regarding the online reservations and payments from the travel agencies of the sample, they are almost equally divided between those that do online transactions (49.2%) and those that do not (50.8%). Focusing on the location of the examined enterprises, 42.6% of the firms are located in the prefecture of Attica with the rest of the enterprises being distributed all over the Greek territory.

*Table 2: Sample Profile / Profil uzorka*

	Number / Broj	Percentage (%) / Postotak
<b>Position / Funkcija</b>		
Owner / Vlasnik	45	73.8
Manager / Menadžer	16	26.2
<b>Online Reservations &amp; Payments / Online rezervacije i plaćanja</b>		
Yes / Da	30	49.2
No / Ne	31	50.8
<b>Location / Lokacija</b>		
Attica	26	42.6
Rest of Greece / Ostatak Grčke	35	57.4

### 5.1. IT, B2B i korporativna uporaba

Kao što je prikazano u Tablici 3, ispitanici se obično potpuno slažu da je uporaba IT-a vrlo važna i značajna za održivost njihovih poduzeća i poslovne odnose s drugim poslovnim subjektima (*Business to Business* - B2B). Također se slažu rabiti IT u svakodnevnom poslovnom životu i interakciji s drugim kompanijama, dok procjenjuju da će u bliskoj budućnosti (za 3 godine) uporaba IT-a biti intenzivnija i prijeko potrebna. Ovo mišljenje ispitanika potvrđeno je neprestanim porastom uporabe IT-a među grčkim turističkim agencijama.

### 5.1. IT, B2B and corporate use

As shown in Table 3, the respondents tend to strongly agree that IT use is very important and significant for the viability of their enterprises and the Business to Business (B2B) relationships. They also agree that they use IT in their everyday operational life and their interaction with other companies, while they estimate that in the nearby future (after 3 years) IT use is going to be more intensive and necessary. This opinion of the respondents has been confirmed by the constant increase in the use of IT by Greek travel agencies.

Table 3: IT and B2B / IT i B2B

	Importance of IT Use / Važnost upotrebe IT-a	Actual IT Use / Stvarna upot- reba IT-a	Expected IT Use (after 3 years) / Očekivana upotreba IT-a (nakon 3 godine)
<i>Means / Aritmetička sredina</i>	4.61	4.08	4.66
<i>Std. Deviation / Standardna devijacija</i>	.74	.90	.60
<b>Position / Funkcija</b>			
Owner / Vlasnik	4.54	4.07	4.66
Manager / Menadžer	4.80	4.13	4.67
T-Ratio / T-omjer	-1.602	-.253	-.042
Significance / Značajnost	.038	.989	.518
<b>Reservations &amp; Payments / Rezervacije i plaćanja</b>			
Yes / Da	4.57	4.20	4.79
No / Ne	4.65	3.97	4.55
T-Ratio / T-omjer	-.413	1.008	1.545
Significance / Značajnost	.206	.987	.011
<b>Location / Lokacija</b>			
Attica	4.35	3.81	4.40
Rest of Greece / Ostatak Grčke	4.80	4.29	4.85
T-Ratio / T-omjer	-2.268	-1.993	-2.750
Significance / Značajnost	.003	.055	.000

Kod ispitivanja B2B, izvode se statistički značajne točke s obzirom na položaj i lokaciju. S obzirom na položaj ispitanika, čini se da direktori smatraju uporabu IT-a za B2B transakcije važnijom nego vlasnici. Još preciznije, ima 4 vlasnika (6,5%) koji doživljavaju da uporaba IT-a nije važna za turističke urede, dok 42 vlasnika (68,9%) čvrsto vjeruju u važnost informacijske tehnologije u suvremenom turističkom poslovanju. S druge strane, nijedan direktor ne smatra informacijsku tehnologiju nevažnom, dok 80% ispitanika (49 osoba) zapravo u potpunosti podržava važnost IT-a. Ova statistički značajna točka može se objasniti osobnom uporabom informacijske tehnologije u poduzećima. Svi direktori moraju se služiti informacijskim tehnologijama u svakodnevnom profesionalnom životu pa razumiju njihovu nužnost i važnost, dok neki vlasnici mogu imati tek pregled aktivnosti u poduzeću i stvarne uporabe IT-a.

S obzirom na lokaciju, prva statistički značajna točka također je proizašla iz ispi-

Dealing with the B2B examination, points of statistical significance are produced with respect to position and location. With respect to position of the respondents, the managers seem to consider IT use for B2B transactions more important than the owners. More specifically there are four owners (6.5%) perceiving that IT use is not important for tourist offices, while 42 owners (68.9%) strongly believe in the importance of IT in modern tourist business. On the other hand, no manager considers IT to be unimportant, while 80% of the respondents (49 people) actually fully support the importance of IT. This point of statistical significance can be explained due to the personal IT use in the enterprises. All managers have to use IT in their everyday professional life and understand its necessity and importance, whereas some owners can only have an overview of the enterprise activities and the actual IT use.

With respect to location, the first point of statistical significance is also produced in

vanja o važnosti IT-a u B2B sustavu. 53,8% turističkih agencija koje posluju u Atici u potpunosti se slažu s važnošću uporabe IT-a u B2B poslovanju, dok taj isti segment među onima koji posluju u preostalom dijelu Grčke iznosi 82,9%. Postoje također tri poduzeća u Atici za koja se čini da ne priznaju važnost IT-a. Naprotiv, nijedno poduzeće iz perifernih dijelova Grčke nije izrazilo takav stav. Na ovom mjestu mora se naglasiti da se Grčku smatra i previše centraliziranom zemljom pa se tako poduzeća koja posluju na periferiji služe informacijskom tehnologijom više od onih u glavnom gradu zemlje. Za kompanije u ostalim dijelovima Grčke, uporaba IT-a zapravo je puno važnija za njihov opstanak. Druga statistički značajna točka odnosi se na očekivanu uporabu IT-a nakon tri godine. Opet se poduzeća u regionalnoj Grčkoj čine naklonjenijima informacijskoj tehnologiji, jer postoci odgovora "u potpunosti se slažem" među poduzećima koja posluju u Atici i onima u ostalim dijelovima zemlje iznose ponaosob 53,8% i 85,7%. Ovakva kretanja također se temelje na prekomjerno centraliziranom ustroju grčke države.

Kako je prikazano u Tablici 4, ispitanici doživljavaju uporabu IT-a kao vrlo važnu za svoje poduzeće. Najnaklonjeniji zagovornici su direktori turističkih agencija budući da je ukupan postotak njihova slaganja premašio 93%, dok u slučaju vlasnika taj zasebni postotak iznosi 84,8%. Još jednom se čini da regionalne turističke agencije bolje uviđaju važnost informacijske tehnologije od svojih kolega u Atici, budući da njihovi usporedivi postoci iznose 88,6% i 84,6% ponaosob. Kad je riječ o stvarnoj uporabi IT-a, vlasnici i direktori jednako podupiru ovu ideju, dok regionalne kompanije iskazuju povećanu uporabu IT-a. Kao što je i očekivano, poduzeća koja imaju online rezervacije i plaćanja imaju višu stvarnu uporabu IT-a od ostalih. Konačno, u svim upitanim skupinama, očekivana uporaba IT-a nakon tri godine je slična. Čini se da bez obzira kakva bila stvarna uvjerenja i doživljaj potrebe, uporaba IT-a

the examination of IT importance in B2B. 53.8% of the travel agencies operating in Attica strongly agree with the importance of IT use in B2B operations, while the same proportion of those operating in the rest of Greece is 82.9%. There are also three enterprises in Attica that do not seem to accept that IT is important. On the contrary, no enterprise in the periphery of Greece expressed this perspective. At this point it has to be highlighted that Greece is considered an over-centralised country, thus the enterprises operating in the periphery use IT more than those in the capital of the country. For the companies in the rest of Greece, IT use is actually more vital for their survival. The second point of statistical significance lies in the expectation of IT use after three years. Once again, the enterprises in regional Greece seem to be more favourable, since the 'strongly agree' answer shares of the enterprises operating in Attica and in those in the rest of the country are 53.8% and 85.7% respectively. This trend is also based on the over-centralised structure of the Greek state.

As shown in Table 4, the respondents perceive that IT use is very important for their enterprises. The most favourable supporters are the travel agencies' managers since their overall agreement percentage exceeded 93%, whereas in the case of owners the respective share is 84.8%. Once again, the regional travel agencies seem to better realise the importance of IT use than their peers in Attica, since their corresponding percentages are 88.6% and 84.6% respectively. Dealing with the actual use of IT, owners and managers support this statement equally, while regional companies present an increased IT use. As expected, the enterprises that have online reservations and payments have a higher actual IT use than the others. Finally, in all groups asked, the expectations of IT use after three years are similar. It seems that no matter what the actual beliefs and perceived necessities are, IT use is considered to be the only way for

smatra se jedinim načinom opstanka suvremenog turističkog poslovanja. Gledano unatrag, kao posljedica međunarodne financijske krize 2008., koja je dovela do smanjenja turističke potražnje kako u smislu dolazaka u Grčku tako i odlazaka iz Grčke, IT aplikacije se s pravom smatraju strateškim izborom koji će pomoći širenju posla i pospešiti porast potražnje.

the survival of modern tourism business. In retrospect, as a result of the 2008 international financial crisis that led to the decrease of both inbound and outbound tourism demand in Greece, IT applications have been reasonably considered a strategic choice to support business expansion and help increase demand.

**Table 4: IT and Enterprise Use / Korištenje IT-a u poduzećima**

	Importance of IT Use / Važnost upotrebe IT-a	Actual IT Use / Stvarna upotreba IT-a	Expected IT Use (after 3 years) / Očekivana upotreba IT-a (nakon 3 godine)
<i>Means / Aritmetička sredina</i>	4.39	3.82	4.50
<i>Std. Deviation / Standardna devijacija</i>	.82	1.01	.68
<b>Position / Funkcija</b>			
Owner / Vlasnik	4.37	3.83	4.49
Manager / Menadžer	4.47	3.80	4.53
T-Ratio / T-omjer	-.394	.086	-.219
Significance / Značajnost	.293	.720	.246
<b>Reservations &amp; Payments / Rezervacije i plaćanja</b>			
Yes / Da	4.37	3.93	4.62
No / Ne	4.42	3.71	4.39
T-Ratio / T-omjer	-.248	.864	1.346
Significance / Značajnost	.495	.188	.450
<b>Location / Lokacija</b>			
Attica	4.31	3.69	4.48
Rest of Greece / Ostatak Grčke	4.46	3.91	4.51
T-Ratio / T-omjer	-.699	-.848	-.192
Significance / Značajnost	.294	.443	.996

## 5.2. Odnos informacijske tehnologije i infrastrukture te ljudskih potencijala

Kako je prikazano u Tablici 5, ispitanici vjeruju da postoji stvarna potreba za unapređenjem IT-a (infrastrukture i usluga) i da će IT konačno popraviti položaj grčkih turističkih agencija na tržištu. Postoci odgovora "u potpunosti se slažem" u ove dvije izjave iznosili su 44,3% odnosno 50,8%. U pogledu ulaganja u IT, glavni zagovarači su vlasnici turističkih agencija. Ukupno sлага-

## 5.2. IT relation to infrastructure and human resources

As shown in Table 5, the respondents perceive that there is an actual necessity for IT improvement (infrastructure and services), and that IT will finally improve the market position of the Greek travel agencies. The 'strongly agree' percentages in these two statements amounted to 44.3% and 50.8% respectively. Dealing with the IT investment, the main supporters are the owners of travel agencies. The overall

nje vlasnika s trenutnim ulaganjima i ulaganjima koja će se odigrati nakon tri godine iznosi 52,2% odnosno 65,2%, dok kod direktora ti postoci iznose 46,7%, odnosno 53,3%. Opet, turističke agencije smještene na perifernim dijelovima Grčke, izgleda, ulažu u IT više nego one smještene u Atici. To je, zapravo, bilo i očekivano budući da previše centralizirano funkcioniranje grčke države uglavnom utječe na regionalne kompanije. Tako ova poduzeća ulažu više truda od tvrtki smještenih u Atici u pronalaženje načina kako osnažiti svoj poslovni položaj i unaprijediti svoju profitabilnost. No valjalo bi ovdje napomenuti da se zbog raznih nepovoljnih financijskih okolnosti grčke turističke agencije suočavaju s teškoćama pri ostvarivanju tokova novca; dok se istovremeno suočavaju i s ograničenjima glede bankovnih financiranja. Stoga je im je vrlo teško ostvarivati veća ulaganja u IT aplikacije.

U pogledu IT-a i obrazovanja, glavni zagovarači su regionalne turističke agencije, uz postotak općeg slaganja koji je dosegao čak 91,4%, dok postotak za isti segment u Atici iznosi 53,8%. U istoj izjavi čini se da direktori više podupiru informatičko obrazovanje od vlasnika. Ovaj trend može se objasniti uzmemo li u obzir da su vlasnici oni koji stvarno troše sredstva na razne edukacijske programe a, kao što je dobro poznato, većina vlasnika želi smanjiti troškove poslovanja. Drugo objašnjenje je stvarna razina obrazovanja i osposobljenosti zaposlenika. Više od polovice sveučilišta, škola i fakulteta u Grčkoj djeluje u Ateni. To znači da je lakše kompanijama u Atici pronaći dobro obrazovane i osposobljene zaposlenike nego onima koje djeluju na perifernim područjima. Ipak, s obzirom na povećanje nezaposlenosti u Grčkoj može doći do fluktuacije radne snage jer bi se visokoobrazovani direktori mogli premještati prema turističkim agencijama koje posluju u regionalnim odredištima i najviše na nekim otočnim odredištima u Grčkoj.

agreement of the owners in the current investments and the investments that are going to take place after three years are 52.2% and 65.2% respectively, while for the managers the respective percentages are 46.7% and 53.3%. Again, the travel agencies situated in the periphery of Greece seem to invest more in IT than those located in Attica. This was actually expected since the over-centralised operation of the Greek state mainly influences the regional companies. Thus these enterprises seek more than the firms situated in Attica, to find ways in order to empower their operational position and promote their profitability. It should be noted here, however, that because of the adverse financial circumstances the Greek travel agencies face difficulties in generating cash flows; while at the same time they also face restrictions as regards their bank financing. It is therefore very difficult for them to make major investments in IT applications.

Concerning IT and education, the main supporters are the regional travel agencies, with a proportion of overall agreement reaching 91.4%, while the same proportion in Attica is 53.8%. In the same statement managers seem to be more supportive of IT education than owners. This trend may be explained by taking into consideration that owners are the actual spenders in the various educational programmes and as it is well known most of the owners want to reduce their operational costs. Another explanation is the actual level of personnel's education and training. More than half of universities, schools and colleges in Greece operate in Athens. This means that it is easier for companies in Attica to find well educated and trained personnel than those operating in peripheral areas. Still, given the increase in unemployment in Greece there might be a staff turnover since highly skilled executives could shift towards travel agencies operating in regional destinations and mainly in some insular destinations in Greece.



Konačno, golema većina ispitanika slaže se da će se ulaganjem u IT povećati kvaliteta proizvoda i usluga turističkih agencija. Glavni podupiratelji ovakvog gledišta su, opet, direktori turističkih agencija i regionalna poduzeća. Ove dvije skupine podupiru ovu izjavu, a njihovo slaganje u postocima ukupno iznosi 93,3%, odnosno 91,4%.

Finally, the vast majority of the respondents agree that investing in IT will increase the quality of travel agencies' products and services. The main supporters of this perspective are, once again, the travel agencies' managers and the regional enterprises. These two groups are in favour of this statement having a proportion in overall agreement of 93.3% and 91.4% respectively.

**Table 5: IT, Infrastructure and Human Resources / IT, infrastruktura i ljudski resursi**

	IT Improvement / Unaprjeđenje IT-a	IT & Competition / IT i konkurencija	Current Investments / Sadašnje investicije	Investments in 3 Years / Investicije u 3 godine	IT & Education / IT i obrazovanje	Quality of Products & Services / Kvaliteta proizvoda i usluga
<b>Means / Aritemitička sredina</b>	4.31	4.27	3.49	3.77	4.15	4.15
<b>Std. Deviation / Standardna devijacija</b>	.70	.94	1.01	.97	.93	.77
<b>Position / Funkcija</b>						
Owner / Vlasnik	4.26	4.18	3.50	3.85	4.13	4.13
Manager / Menadžer	4.47	4.53	3.47	3.53	4.20	4.20
T-Ratio / T-omjer	-.994	-1.280	.110	1.089	-.250	-.301
Significance / Značajnost	.552	.067	.311	.997	.331	.059
<b>Reservations &amp; Payments / Rezervacije i plaćanja</b>						
Yes / Da	4.27	4.47	3.60	3.77	4.20	4.13
No / Ne	4.35	4.13	3.39	3.77	4.10	4.16
T-Ratio / T-omjer	-.491	1.181	.821	-.030	.431	-.140
Significance / Značajnost	.531	.351	.479	.997	.937	.734
<b>Location / Lokacija</b>						
Attica	4.42	3.88	3.27	3.46	3.58	3.81
Rest of Greece / Ostatak Grčke	4.23	4.54	3.66	4.00	4.57	4.40
T-Ratio / T-omjer	1.081	-2.863	-1.468	-2.206	-4.856	-3.185
Significance / Značajnost	.590	.348	.669	.099	.064	.568

### 5.3. Buduća uporaba IT-a

Razvoj IT-a karakterizirat će suvremeno poslovanje u budućnosti i bit će (možda najvažniji) dio globalnog poduzetništva. Kao što se i očekuje, ispitanici u istraživanju doživljavaju internet kao uvođitelja upo-

### 5.3. Future IT use

The development of IT will characterise modern business in the future, and will be (perhaps the most important) part of global enterprising. As expected, the research respondents perceive that internet will be the

rabe IT-a u bliskoj budućnosti, iza čega dolaze reformirane i informatički sofisticirane turističke agencije. Nova orijentacija i potrebe poduzetništva daju priliku i stvaraju potrebu za potpunim iskorištavanjem suvremene tehnologije.

Što se tiče nadolazeće uporabe IT-a, na vidjelo izlaze tri statistički značajna pitanja. Kako je prikazano u Tablici 6, prva statistički značajna točka pojavljuje se u odnosu na lokaciju turističkih agencija u izjavi koja se usredotočuje na uporabu interneta kao informacijskog alata. Samo 20% turističkih agencija u Atici smatraju ovu uporabu važnom, a 52% vrlo važnom, dok postoji za regionalna turistička poduzeća iznose 20%, odnosno 65,7%. Valjalo bi ovdje primijetiti da 8% tvrtki sudionica iz Atike misli da uloga interneta kao informacijskog alata nije važna. Izražena gledišta ispitanika otkrivaju snažniju potporu internetu od regionalnih turističkih agencija. Čini se da ova poduzeća više cijene informacije koje im osigurava internet budući da posluju daleko od grčkog glavnog grada. Izražena mišljenja ispitanika u Atici i ostalim dijelovima Grčke zapravo otkrivaju dva različita svijeta u smislu poslovanja i uporabe IT-a.

Još jedna statistički značajna točka vezana je uz položaj ispitanika u izjavi koja ispituje internetsku prodaju. 18,2% vlasnika misli da će internet imati važnu ulogu kao distribucijski kanal, a 40% smatra da će imati vrlo važnu ulogu. Postotak među direktorima iznosi 46,7% ponaosob na obje razine ove izjave. Ova razlika u mišljenju može se objasniti pretpostavkom da su direktori stvarni "primatelji" informacije koliko je internet važan za potrošače. Oni zapravo proživljavaju IT promjene i izazove i oni više shvaćaju u kojoj je mjeri važan internet u aktualnom poduzetničkom svijetu i u oblikovanju suvremenih konkurentnih prednosti.

Posljednja statistički značajna točka odnosi se na turističke kioske-samoposluživanja koji prodaju turističke proizvode i us-

pioneer of IT use in the nearby future, followed by reformed and IT sophisticated travel agencies. The new orientation and necessities of enterprising gives the opportunity and creates the necessity of complete exploitation of modern technology.

Concerning the forthcoming IT use, three issues of statistical significance emerge. As shown in Table 6, the first point of statistical significance appears with respect to the location of travel agencies in the statement focusing on the internet use as an informative tool. 20% of the travel agencies in Attica consider this use being important and 52% very important, while the corresponding shares for the regional tourist enterprises are 20% and 65.7%. It should be noted here that 8% of the participating firms in Attica believe that the role of internet as an informative tool is not important. The expressed perspectives of the respondents reveal a more intensive support of internet from the regional travel agencies. These enterprises seem to appreciate the information provided by the web more, since they operate far away from the Greek capital. The expressed opinions of the respondents in Attica and in the rest of Greece actually reveal two different worlds in terms of operation and IT use.

Another point of statistical significance is related to the respondents' position in the statement examining the internet sales. 18.2% of the owners believe that the Internet will play an important role as a distribution channel, and 40% think it will play a very important role. The respective share among managers is 46.7% at both levels of this statement. This diversification of opinions may be explained by the assumption that managers are the actual "receivers" of how important internet is for the consumers. They actually experience the IT changes and challenges and they understand more the extent of importance that internet has in the current enterprising world and in the shaping of modern competitive advantages.

The last point of statistical significance deals with the self service tourist kiosks

luge. Ova točka javlja se u odnosu na neovisnu varijablu rezervacija i plaćanja. 27,6% turističkih agencija koje imaju online rezervacije i uplate doživljavaju kioske-samoposluživanja kao važne, a 3,4% kao vrlo važne. S druge strane, postoci ispitanika koji rade u poduzećima koja nemaju online rezervacije i plaćanja iznose 6,4% odnosno 16,1%. Osim toga, ukupna odbacivanja ove izjave od prve vrste kompanija dosegla su 31% uzorka, dok je odgovarajući postotak kod druge vrste tvrtki iznosio 54,8%.

selling tourist products and services. This point arises with respect to the independent variable of reservations and payments. 27.6% of the travel agencies that have online reservations and payments perceive self service kiosks as important and 3.4% as very important. On the other hand, the respective percentages of the respondents working in enterprises that do not have online reservations and payments are 6.4% and 16.1% respectively. Furthermore, the overall rejections of this statement from the first type of companies reach 31% of the sample, while the corresponding percentage from the second type of firms is 54.8%.

*Table 6: Future IT use / Buduća upotreba IT-a*

	Internet Info / Informacije na internetu	Internet Sales / Prodaja putem interneta	Telex & Digital TV / Teletext i digitalna televizija	Mobile Phones (Info) / Mobilni telefoni (informacije)	Mobile Phones (Sales) / Mobilni telefoni (prodaja)	Land Lines / Fiksne linije	Global Distribution Systems / Globalni sustavi distribucije	Travel Agencies / Putničke agencije	Tourist Kiosks (Info) / Turistički pultovi (informacije)	Tourist Kiosks (Sales) / Turistički pultovi (prodaja)
<i>Means / Aritmetička sredina</i>	4.37	3.97	2.61	2.71	2.43	2.66	3.37	3.93	3.02	2.75
<i>Std. Deviation / Standardna devijacija</i>	.88	1.10	1.25	1.28	1.39	1.49	1.34	.094	1.18	1.23
<b>Position / Funkcija</b>										
Owner / Vlasnik	4.31	3.84	2.47	2.51	2.19	2.44	3.21	3.98	2.93	2.64
Manager / Menadžer	4.53	4.33	3.08	3.27	3.13	3.27	3.13	3.27	3.79	3.80
T-Ratio / T-omjer	-.843	-1.517	-1.572	-2.012	-2.361	-1.883	-1.382	.634	-.952	-1.155
Significance / Značajnost	.187	<b>.022</b>	.838	.659	.982	.146	.636	.673	.755	.953
<b>Reservations &amp; Payments / Rezervacije i plaćanja</b>										
Yes / Da	4.34	4.04	2.59	2.63	2.37	2.85	3.30	3.83	3.18	2.93
No / Ne	4.39	3.90	2.62	2.77	2.48	2.48	3.44	4.03	2.87	2.58
T-Ratio / T-omjer	-.184	.460	-.084	-.425	-.308	.935	-.382	-.844	1.009	1.116
Significance / Značajnost	.555	.951	.708	.283	.703	.801	.635	.786	.052	<b>.046</b>
<b>Location / Lokacija</b>										
Attica	4.16	3.75	2.22	2.50	2.16	2.38	3.50	3.52	2.91	2.72
Rest of Greece / Ostatak Grčke	4.51	4.11	2.88	2.85	2.64	2.85	3.29	4.23	3.09	2.77
T-Ratio / T-omjer	-1.552	-1.258	-2.008	-1.031	-1.300	-1.205	.522	-3.092	-.543	-.158
Significance / Značajnost	<b>.041</b>	.095	.632	.943	.063	.398	.311	.196	.934	.974

## 6. ZAKLJUČCI I PRIJEDLOZI

Čak i ako je širenje uporabe IT-a u grčkim turističkim agencijama postalo kako činjenica tako i nužnost zbog različitih potreba proizvodnje, čini se da grčke kompanije zapravo ne koriste u cijelosti svoje prednosti. U relativno velikoj mjeri ova se poduzeća još usredotočuju na tradicionalne načine pristupanja svojim klijentima i njihova opsluživanja. S druge strane, direktori/vlasnici grčkih turističkih agencija razumiju potrebu za uporabom IT-a i prihvataju da će se ona povećati tijekom nadolazećih godina. Općenito govoreći, lakše je kompanijama u atenskoj regiji pronaći dobro obrazovane i osposobljene zaposlenike nego onima koje posluju u perifernim predjelima. Osim toga, čini se da turističke agencije smještene u regionalnim područjima zemlje ulažu u IT više od turističkih poduzeća u Atici. To se, zapravo, i očekivalo budući da prekomjerno centralizirano funkcioniranje grčke države uglavnom utječe na regionalne kompanije. Tako se od ovih poduzeća traži da se više trude od tvrtki smještenih u Atici kako bi iznašli načine da osnaže svoj položaj u poslovanju i povećaju svoju profitabilnost.

Čini se da položaj ispitanika utječe na izražene stavove koji se odnose na povećanje kvalitete proizvoda i usluga turističkih agencija ulaganjima u IT, opću važnost uporabe IT-a i budućnost uporabe IT-a za internetsku prodaju. U svim ovim izjavama, direktori turističkih agencija čine se naklonjenijima budući da oni zapravo iz prve ruke proživljavaju uvjete visoke konkurentnosti, bolje shvaćaju nužnost suvremenog poslovanja i predstavljaju glavne zagovornike daljnjih ulaganja u IT.

Nema nikakve sumnje da je IT potaknuo korjenite promjene u operativnim i distribucijskim aktivnostima u turizmu (Stabler, Papatheodorou i Sinclair, 2010). Konkurentna uporaba IT-a pruža informacije, omogućuje financijske transakcije i poka-

## 6. CONCLUSIONS AND POLICY SUGGESTIONS

Even if the spread of IT use in the Greek travel agencies has become both a fact and a necessity due to the various production needs, the Greek companies do not actually seem to fully exploit its advantages. To a relatively high degree, these enterprises still focus on traditional ways to approach and serve their customers. On the other hand, the managers/owners of Greek travel agencies understand the need for IT use and they all accept that IT use is going to increase in the forthcoming years. In general, it is easier for companies in the region of Athens to find well educated and trained personnel than for those operating in peripheral areas. Furthermore, the travel agencies situated in the regional areas of the country seem to invest more in IT than the tourism enterprises in Attica. This was actually expected since the over-centralised operation of the Greek state mainly influences the regional companies. Thus these enterprises are required to try harder than firms situated in Attica to find ways to empower their operational position and increase their profitability.

The respondents' position seems to influence the expressed perspectives dealing with the increase of travel agencies' quality in products and services through IT investments, the overall importance of IT use, and the future of IT use for internet sales. In all these statements, the managers of travel agencies seem to be more favourable since they actually experience the conditions of high competitiveness first hand, they better understand the necessity of modern business and they are the main supporters of further IT investments.

No doubt IT has stimulated radical changes in the operational and distributional activities of tourism (Stabler, Papatheodorou and Sinclair, 2010). Competitive use of IT provides information, enables financial transactions, and is proving to be a sig-

zuje se kao značajan oblikovatelj društvenog i gospodarskog života (Bacchus i Molina, 2001). No 'IT nije čudotvorni lijek; stoga, potrebna je temeljita revizija svih operativnih i strateških upravljačkih praksi kako bi se postiglo korisne učinke' (Buhalis, 1998:420). Tako u sektoru grčkih turističkih agencija postoji potreba za uvođenjem administrativnih praksi kojima je cilj osnažiti i razviti blagotvorne učinke koje donosi uporaba IT-a. U tom istom svjetlu, uz trud koji ostvaruju turističke agencije kako bi se širile u novim konkurentnim uvjetima, treba uzeti u obzir i novoreformiranu ulogu koju su pozvani igrati u međunarodnoj turističkoj mreži, tj. ulogu profesionalnog turističkog savjetnika. Ispravan način da se ova uloga primjereno ostvari jest usredotočiti se i naglasiti sljedeće parametre-smjernice:

Naglasak na politike koje imaju za cilj obrazovanje i osposobljavanje ljudskih potencijala u primjenama novih tehnologija i ponudi konkretnih usluga s višom dodanom vrijednosti;

Naglasak na tehnološkoj inovaciji i prednostima koje ona donosi;

Naglasak na kvaliteti ponuđenih proizvoda/usluga, s težištem na stručnom znanju i onim odlikama koje utječu na zadovoljstvo krajnjeg klijenta/turista.

Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za strateškim planiranjem i razvojem informacijske tehnologije, osobito u regionalnim dijelovima Grčke gdje je potreba za komunikacijom i interakcijom puno veća nego u glavnom gradu. To se prvenstveno postiže razvojem elektroničke i korporativne prisutnosti te korporativne promocije preko interneta. Turističke agencije mogu se reklamirati i širiti svoje poslovne aktivnosti interaktivnim metodama kakve pruža internet. Štoviše, tehnološka preobrazba može osigurati internetske usluge i online rezervacije. U tim okvirima, razvoj infrastrukture i informatičko obrazovanje postat će lakše i jednostavnije uglavnom ulaganjem u koope-

nificant shaper of social and economic life (Bacchus and Molina, 2001). However 'IT is not a panacea and therefore, a thorough revision of all operational and strategic managerial practices are required in order to achieve the emerging benefits' (Buhalis, 1998:420). Thus in the Greek travel agencies sector there is a need to introduce administrative practices aiming to empower and evolve the beneficial impacts produced by IT use. Along the same line, the effort realised by the travel agencies to expand under the new competitive conditions, should take into consideration the newly reformed role they are called to play in the international tourism network, i.e. of the professional tourism consultant. The proper way for this role to be appropriately adopted is to focus on and emphasise the following parameters- directions:

emphasis on the policies that aim to the education and training of human resources in new technologies' applications and supply of concrete, higher added value services;

emphasis on technological innovation and the advantages entailed;

emphasis on the quality of the products/services offered, with focus on the expertise and those features that influence the satisfaction of the end customer-tourist.

The research findings indicate the need for a strategic IT planning and development especially in the regional areas of Greece where the necessity of communication and interaction is much higher than in the country's capital. This can be primarily accomplished through the development of an electronic and corporate presence and the corporate promotion via the internet. Travel agencies can be advertised and expand their operational activities through the interactive methods that internet provides. Moreover, the technological transformation can provide internet services and on-line reserva-

rativne turističke mreže i osnaživanje poduzetništva. Kao posljedica, može doći do integracije praksi e-turizma kroz postojeću infrastrukturu i razvoj.

U svakom slučaju, trebalo bi priznati da gledišta populacije koja je sudjelovala u istraživanju nisu standardizirana i ne ostaju nepromijenjena tijekom vremena. Zbog dinamičkog procesa razvoja turizma, trenutne percepcije ispitanika ne odražavaju nužno stupanj intenziteta koji naizgled mogu imati nekoliko godina kasnije (Andriotis i Vaughan, 2003). Zbog toga bi u budućnosti trebalo ponovno provesti slično istraživanje u turističkim agencijama, kako u Ateni, tako i u glavnim turističkim odredištima.

Within this frame, the development of infrastructure and IT education will become easier and simpler mainly through the investments in cooperative tourism networks & enterprising empowerment. As a result, there can be an integration of e-tourism practices through the existing infrastructure and development.

In any case, it should be acknowledged that the perspectives of the population participating in the research are not standardised and unchanged over time. Due to the dynamic process of tourism development, the current perceptions of the respondents do not necessarily reflect the degree of intensity they might appear having several years later (Andriotis and Vaughan, 2003). Because of this, a similar research exercise in the travel agencies in both Athens and major tourist destinations should be conducted again in the future.

## LITERATURA - REFERENCES

1. Alamdari, F. (2002.) Regional development in airlines and travel agents relationship. *Journal of Air Transport Management* 8: str. 339–348.
2. Andreu, L., Aldas, J., Bigne, E. i Matilla, A. (2010.) An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management* 31: 777–787.
3. Andriotis, K. i Vaughan, D.R. (2003.) Urban Residents' Attitudes towards Tourism Development: The Case of Crete. *Journal of Travel Research* 42(2): 172–185.
4. Bacchus, L. i Molina, A. (2001.) Internet-based Tourism Services: Business Issues and Trends. *Futures* 33: 589–605.
5. Bastakis, C., Buhalis, D. i Butler, R. (2004.) The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management* 25: 151–170.
6. Buhalis, D. (1998.) Information Technologies in Tourism: Implications of the Tourism Curriculum. In: D. Buhalis, A.M. Tjoa and J. Jafari (eds.), *Information and Communications Technologies in Tourism*. Proceedings of the ENTER '98 Conference, January, Istanbul, New York: Springer-Verlag, str.289-298.
7. Buhalis, D. (1998.) Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management* 19(5): 409–421.
8. C.A.A, (2004.) *ATOL Business (Issue 24, July)*. Civil Aviation Authority.
9. Chiou, W-C., Lin, C-C.i Perng, C. (2011.) A strategic website evaluation of online travel agencies. *Tourism Management*. Članak u tisku.
10. Christou, E. i Sigala, M. (2000.) Issues that Influence the Use of Multimedia in

- Hospitality Education in Europe: An Empirical Approach. Proceedings of the European Council for Hotel, Restaurant and Institutional Education Conference, 18-19 May, Dublin: Dublin Institute of Technology.
11. Drew, S. (2003.) Strategic use of e-commerce by SMEs in the East of England. *European Management Journal* 21(1): 79–88.
  12. Frias, D., Rodriguez, M. i Castaneda, A. (2008.) Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: an information processing view. *Tourism Management* (29): 163-179.
  13. Gruner i Jahr, (2004.) *Veranstalterreisen: Branchenbild*. Hamburg.
  14. Heartland Information Research Inc., (2001.) *E-commerce's impact on the travel agency industry*.
  15. Jonckers, P. (2005.) General trends and skill needs in the tourism sector in Europe. In: O. Strietska-Ilina and M. Tessaring (ur.) *Trends and Skill Needs in Tourism*. Luxemburg: Cedefop Panorama series: 115.
  16. Kleindl, B. (2000.) Competitive dynamics and new business models for SMEs in the virtual marketplace. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 5(1): 73–85.
  17. Koutoulas, D. i Stavrinoudis, Th. (2006.) Timeless evolution and strategic guides of development of Greek tourism under conditions of international expansion and magnification of the European tour operators. In: V. Angelis and L. Maroudas (eds.) *Economic Systems, Development Policies and Business Strategies in the Era of a Planetary Market*, Chios: University of the Aegean, str. 763-789. (na grčkom)
  18. Law, R., Qi, S. i Buhalis, D. (2010.) Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3): 297-313.
  19. Lubbe, B.A. (2005.) The changing role of the travel intermediary. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 3(2): 273–289.
  20. Manzano, J. i Valpuesta, L. (2010.) The decline of the traditional travel agent model. *Transportation Research E*(46): 639-649.
  21. Marhuenda, F., Strietska-Ilina, O. i Zunkersteinova, A. (2005.) Factors shaping occupational identities in the tourism sector: research in Spain the Czech Republic and Greece. In: O. Strietska-Ilina and M. Tessaring (eds.) *Trends and Skill Needs in Tourism*. Luxemburg: Cedefop Panorama series: 115.
  22. Mintel, (2005.) *Holiday Bookings- UK*, Mintel.
  23. Mintel, (2008.) *Travel Agents- UK*, Mintel.
  24. Morton, M. S. (ur.) (1991.) *The corporation of the 1990s; Information technology and transformation*. Oxford University Press.
  25. Neal, J., Sirgy, M. i Uysal, M. (1999.) The Role of Satisfaction with Leisure Travel / Tourism Services and Experience in Satisfaction with Leisure Life and Overall Life. *Journal of Business Research*, 44(3), str. 153 – 163.
  26. Pizam, A. (1999.) The State of Travel and Tourism Human Resources in Latin America. *Tourism Management*, 20(5), str. 575 – 586.
  27. Rothwell, R. (1977.) The characteristics of successful innovations and technically progressive firms. *R&D Management* 7(3): 191–206.
  28. Sekaran, U. (2000.) *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
  29. Sigala, M. (2003.) Information and communication technologies (ICT) and hotel

- productivity: Do hotel characteristics matter? Proceedings of the Annual International Council for Hotel, Restaurant and Institutional Education Convention, 6-9 August, Palm Springs: I-CHRIE.
30. Sigala, M., Airey, D., Jones, P. i Lockwood, A. (2000.) The adoption and diffusion of multimedia technologies in the tourism and hospitality sectors. In: D. Fesenmaier, S. Klein and D. Buhalis (eds.) *ICT in Tourism 2000.*, Vienna: Springer Verlag, str. 397-407.
31. Sigala, M., Airey, D., Jones, P. i Lockwood, A. (2001.) Multimedia use in the UK tourism and hospitality sector; Training on skills and competencies. *Information Technology and Tourism* 4(1): 31-39.
32. Stabler, M., Papatheodorou, A. i Sinclair, M. T. (2010.) *The Economics of Tourism*, second edition. London: Routledge.
33. Tiessen, J., Wright, R. i Turner, I. (2001.) A model of e-commerce use by internationalizing SME's. *Journal of International Management* 7: 211-233.
34. Wong, S i Keung, C. (2000.) Tourists' Perceptions of Hotel Frontline Employees' Questionable Job Related Behaviour. *Tourism Management*, 21(2), str. 121 - 134.

*Primljeno: 3. studenog 2010. /*

*Submitted: 3 November 2010*

*Prihvaćeno: 11. ožujka 2011. /*

*Accepted: 11 March 2011*