
**POSLOVANJA TUROPERATORA U USLOVIMA RIZIKA I
NEIZVESNOSTI POČETKOM 21. VEKA****Vesna Spasić**Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum
Beograd, SrbijaTel. +381 11 3093233 vspasic@singidunum.ac.rs**REZIME**

Početak novog milenijuma organizatori putovanja su se suočili sa izrazito nepovoljnim dejstvom ekonomskih i neekonomskih faktora iz okruženja što je uslovalo porast stepena rizika i neizvesnosti u njihovom poslovanju. U takvim uslovima vodeći turoperatori intenziviraju procese integracije (vertikalne i horizontalne) nastojeći da obezbede bolju tržišnu poziciju i dalju ekspanziju.

Ključne reči: Turoperatori, rizik i neizvesnost, nove strategije

SUMMARY

In the beginning of the new millennium tour operators have confronted with very negative impacts of both economic and non-economic factors which determined the increasing level of risk and uncertainty for their business. In such environment the leading tour operators have very intensive integrated processes (horizontal and vertical) trying to achieve better market position and further expansion.

Keywords: Tour operator, risk and uncertainty, new strategies

Uvod

Uz nepovoljne uslove u ekonomskom okruženju, početak 21. veka označio je i početak kriznog perioda u razvoju svetskog turizma, prouzrokovanog ekspanzijom međunarodnog terorizma, prirodnim katastrofama (cunami decembra 2004.), epidemijama i sličnim pojavama. Nestabilni uslovi predstavljali su „preteće“ okruženje za privredne subjekte na turističkom tržištu, što je rezultiralo i brojnim kolapsima ne samo malih preduzeća, već i svetski poznatih kompanija. Osnovno obeležje savremenog turističkog tržišta postaje povećanje stepena rizika i neizvesnosti u poslovanju i sve intenzivnija konkurencija između privrednih subjekata na različitim nivoima. Visok stepen rizika i neizvesnosti i oštri konkurentski uslovi predstavljaju okruženje za delovanje turoperatora na emitivnim tržištima pojedinih zemalja i na globalnom nivou.

1. Osnovni indikatori poslovanja indikatora u uslovima krize i neizvesnosti

Poslednjih desetak godina turooperatorsko poslovanje u svetu odvija se u izrazito nepovoljnim uslovima. Ekonomsko okruženje je bitno različito od „idiličnih“ uslova koji su 50. i 60. godina prošlog veka omogućavali dinamičan i kontinuiran rast produkcije paket aranžmana. Prisutna je i tendencija opadanja prosečnih profitnih stopa koje se na razvijenim tržištima Velike Britanije i SAD kreću do nivoa od 2 do 3%. Na američke turooperatore negativno dejstvo imala su poslednjih godina i monetarno-valutarna kretanja jer je odnos dolara i evra destimulativno delovao na američke turiste za putovanje na evropske turističke

destinacije. Slično negativno dejstvo imali su i česti skokovi cena prevoza u vazдушnom saobraćaju.⁵²

Sa nizom teškoća bili su suočeni i organizatori putovanja na evropskom tržištu. Kao indikator takvih tendencija mogu poslužiti rezultati istraživanja koji ukazuju na pad profitnih stopa vodećih turoperatora (u periodu 2001. do 2004. godine prosečne profitne stope 15 vodećih evropskih organizatora putovanja kretale su se na nivou od samo 1,1%, uz istovremeni pad prodaje od 3,7%).⁵³ Ove negativne tendencije ispoljene su u uslovima kada svetsko turističko tržište, posle stagnacije (2001. -0,3% i 2003. -1,7%) beleži pozitivne stope rasta međunarodnog turističkog prometa i potrošnje. Znaci snažnog oporavka ostvareni su već 2004. godine kada je Svetska turistička organizacija zabeležila povećanje broja dolazaka turista u međunarodnom turizmu od 10,1%, dok je iste godine u Evropi međunarodni turistički promet porastao za 5%, a devizni prihodi za 15,5%.⁵⁴

Dešavanja u svetskoj ekonomiji u drugoj polovini 2008. godine koja su označena kao globalna finansijska kriza, ne daju osnova za optimizam. Analitičari ukazuju da je već došlo do usporavanja turističkih kretanja i očekuje se da će se takve tendencije nastaviti i u 2009. godini. Takve ocene se temelje na činjenicama da su ekonomskom recesijom prvenstveno pogođene zemlje sa najrazvijenijom ekonomijom koje ujedno i predstavljaju najveće generatore potrošnje u međunarodnom turizmu.

2. Najvažniji faktori koji su uticali na povećanje stepena rizika i neizvesnosti u poslovanju turoperatora

Iako ne treba zanemariti delovanje faktora koji su posledica stagnacije evropske ekonomije, na organizatore putovanje su najveći uticaj imale promene u strukturi turističke tražnje, uz istovremenu ekspanziju alternativnih kanala prodaje turističkih usluga zasnovanih na internetu i intenzivnu konkurenciju nastalu zahvaljujući dinamičnom rastu nisko budžetnih aviokompanija.

Turistički tražnju karakterišu pre svega promene u zahtevima savremenih turista. U osnovi sve se više ispoljavaju zahtevi ka individualizaciji i daleko većoj fleksibilnosti turističkih putovanja. Povećava se heterogenost turističkog tržišta uz dinamičan rast novih tržišnih segmenata čiji se zahtevi odnose na nova iskustva i inovirane sadržaje putovanja (kulturnim, sportsko-rekreativnim, avanturističkim i nizom drugih različitih aktivnosti). Demografske promene na području Evrope dovele su do izražene tendencije ka starenju stanovništva, uz smanjivanje prosečne veličine porodice i promene u načinu života ljudi. To se odrazilo na tražnju za tradicionalnim letnjim odmorima na području Mediterana u trajanju od 1 do 2 nedelje u organizaciji turoperatora. Samo na području Nemačke tražnja za takvim tradicionalnim paket aranžmanima značajno je opala u periodu od 2001. do 2004. godine. U ukupnoj strukturi odmora nemačkih turista 2001. godine tradicionalni paket aranžmani učestvovali su sa 45%, dok je 2004. godine učešće ove vrste aranžmana palo na samo 36%.⁵⁵ Evropski turisti se sve manje usmeravaju ka tradicionalnom letnjem kupališnom turizmu na području Mediterana, a umesto toga se opredeljuju za kraća putovanja u bliže destinacije sa izgrađenim sportskim i „wellness“ centrima.

Tražnju karakteriše i sve veći stepen sofisticiranosti, uključujući i zahtev za rastućim kvalitetom turističkih usluga. Savremeni turisti najčešće su iskusni potrošači u oblasti turizma,

⁵² Beiderman S. P., Travel and Tourism, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008., str. 347-348.

⁵³ Đurašević S., Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje, CID, Podgorica, 2008., str. 161-163

⁵⁴ www.world-tourism.org, avgust 2006.

⁵⁵ Đurašević S., Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje, str. 22.

spremni da sami organizuju svoje putovanje po principu „do-it-yourself“ iz uz korišćenje alata koje nudi internet. Dinamična ekspanzija u korišćenju interneta na turističkom tržištu prisutna je od polovine prošle decenije i dovela je do suštinskih promena u odnosima distribucije. Prednosti nove tehnologije za rezervisanje, kupovinu i plaćanje turističkih usluga i spremnost potrošača da te prednosti iskoriste pružili su mogućnost svim „igračima“ na turističkom tržištu, da bez posrednika i uz relativno niske troškove distribuiraju svoje proizvode na globalnom nivou. U tome prednjače vazduhoplovne i hotelske kompanije koje formiraju svoje „online“ prodajne kanale, oblikujući ponudu po znatno nižim cenama i stimulišući direktan buking preko websajta. To je dodatni faktor koji intenzivira konkurenciju u ponudi paket aranžmana jer zapravo relativno niska cena putovanja organizovanog od strane turoperatora sve je manje faktor na kome vodeći organizatori putovanja mogu da ostvare pozitivne efekte i prednosti u tržišnom pozicioniranju svojih proizvoda.

Faktor koji je dodatno „uzdrmao“ velike organizatore putovanja koji su programe produkcije zasnivali na jeftinom avio-čarter saobraćaju odnosio se na pojavu i dinamičan razvoj niskobudžetnih avio kompanija (*low-cost carriers*). Na tržištu Evrope se ova vrsta kompanija javila polovinom prošle decenije i zahvaljujući ponudi usluge avio prevoza po izuzetno niskim cenama za kratko vreme su zabeležile enorman rast. Vodeća među njima *EasyJet* je npr. 1995. godine prevezala 30.000 putnika, da bi već 2003. godine dostigla broj od 20,3 miliona prevezenih putnika.⁵⁶ Na tržištu Evrope u 2007. godini je poslovalo 40 niskobudžetnih avioprevoznika koji su se zahvaljujući svom načinu poslovanja javili kao snažni konkurenti organizatorima putovanja. Stimulšući individualna putovanja i uključujući sve veći broj destinacija u svoju ponudu ozbiljno su ugrozili tradicionalni način formiranja i distribucije paket aranžmana.

Pojava novih *e-posrednika* uticala je na dodatno zaoštavanje konkurentskih odnosa jer su koristeći savremenu informacionu i komunikacionu tehnologiju ispoljili velike prednosti u distribuciji usluga na globalnom turističkom tržištu. Novi *e-posrednici*, kao što su *Expedia*, *Travelocity*, *Sabre*, *Lastminute.com* i drugi, ostvarili su dinamičan rast u vrlo kratkom periodu i preuzeli deo tržišta od klasičnih agencijskih posrednika i tradicionalnih organizatora putovanja.

3. Nove strategije u poslovanju organizatora putovanja

Borba za održavanje tržišnih pozicija uticala je na pojavu novih strategija kod organizatora putovanja, među kojima se izdvajaju:

- vertikalna integracija i razvijanje partnerskih odnosa zasnovanih na lancu vrednosti na turističkom tržištu, koja kod najvećih turoperatora dobija globalna obeležja,
- koncept „dynamic packaging“ koji predstavlja novi pristup u kreiranju i distribuciji paket aranžmana,
- primena *e-trgovine* u distribuciji sopstvenih paket aranžmana,
- formiranje vlastitih niskobudžetnih kompanija u okviru vertikalno integrisanih sistema i
- strategija diferenciranje sopstvenih turističkih aranžmana.

Strategije najvećih evropskih turoperatora zasnivaju se na horizontalnoj i vertikalnoj integraciji koja ima za cilj da obezbedi tržišnu dominaciju. Vodeći svetski turooperatori postali su zapravo veliki vertikalno integrisani poslovni sistemi koji smanjuju rizik sopstvenog poslovanja ostvarivanjem visokog stepena kontrole nad sastavnim elementima paket

⁵⁶ Buhalis D., *eTourism: Information technologies for strategic tourism management*, Prentice Hall, Harlow, 2003., str. 190.

aranžmana (smeštajnim i prevoznim kapacitetima, uslugama na turističkoj destinaciji). Takvi organizatori putovanja raspolažu potrebnim kapacitetima i manje su ugroženi delovanjem konkurencije, a istovremeno smanjuju rizik u poslovanju jer ostvaruju visok stepen kontrole nad kvalitetom ponuđenih usluga, uključujući i kontrolu nad dobrim delom troškova. U procesima vertikalne integracije vodeći turoperator se javljaju kao nosioci direktnog investiranja u maloprodajne kompanije, receptivne agencije na pojedinim destinacijama i u hotelska i saobraćajna preduzeća, a u nekim slučajevima se kontrola postiže i na druge načine (formiranje alijansi, franšizni sistemi u maloprodaji).

Poslednje decenije prošlog veka i početkom novog milenijuma ovi procesi postaju vrlo intenzivni i dobijaju obeležja internacionalne ekspanzije, pri čemu vodeći organizatori putovanja kupuju srednje i velike turoperatora u drugim evropskim zemljama. Polovinom 2007. godine dolazi do intenziviranja procesa integracije među vodećim kompanijama na najvećim emitivnim tržištima (Nemačke i Velike Britanije) i formiraju se dve velike grupacije turoperatora na evropskom nivou – TUI AG (u čijem se sastavu pored nemačkih i vodećih britanskih turoperatora Thomson Holidays-a i First Choice-a, nalazi i veći broj organizatora putovanja iz drugih evropskih zemalja) i Thomas Cook Group (u čiji sastav ulazi nemački Neckermann, britanski MyTravel i drugi).

Zaključak

Visok stepen rizika i neizvesnosti sa kojim su suočeni turoperator poslednjih desetak godina uticao je na pojavu novih strategija. Za vodeće evropske organizatore putovanja karakteristične su strategije horizontalne i vertikalne integracije, uz razvijanje partnerskih odnosa zasnovanih na lancu vrednosti, pri čemu ekspanzija sve više ima globalna obeležja.

Literatura

- [1.] Beiderman S. P., Travel and Tourism, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008.
 - [2.] Buhalis D., eTourism: Information technologies for strategic tourism management, Prentice Hall, Harlow, 2003.
 - [3.] Čavlek N., Turoperator i svjetski turizam, Golden marketing, Zagreb, 1998.
 - [4.] Đurašević S., Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje, CID, Podgorica, 2008.
 - [5.] Holloway J.C., The Business of Tourism, Pitman Publishing, London, Seventh edition, 2006.
 - [6.] Laws E., Managing Packaged Tourism, International Thomson Business Press, London, 1997.
 - [7.] Poon A., Tourism, Technology and Competitive Strategies, CAB International, Wallingford, 1993.
- www.world-tourism.org