Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

SAVREMENE KONCEPCIJE PRODAJE U POSLOVANJU ORGANIZATORA PUTOVANJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:
Prof. dr Slobodan Unković

Kandidat:
Mr Silvana Đurašević

BEOGRAD, 2007.

Posvećeno mojim dragim roditeljima,
Katici i Branku Anđelić

APSTRAKT

Predmet ovog rada je istraživanje savremenih koncepcija prodaje koje primjenjuju organizatori putovanja. Radi se o jednom od ključnih instrumenata marketinga i o preduzećima koja imaju veoma jak uticaj na ukupne tendencije i odnose, na današnjem, turbulentnom i izrazito složenom turističkom tržištu. U takvim uslovima nosioci turističkih aktivnosti, u čemu prednjače organizatori putovanja, nastoje da prate i prilagode se nastalim promjenama, integrišući sopstveno poslovanje, u cilju obezbjeđenja konkurentske prednosti i pozicioniranja na tržištu. Ključno pitanje koje se postavlja za svrhu ovog istraživanja, jeste kako savremene koncepcije lanca vrijednosti, klastera, kreiranja i upotrebe adekvatne informacione tehnologije i razvijanja koncepta partnerstva, nalaze svoju primjenu u odgovarajućoj politici organizatora putovanja**.** Radi se o modernim konceptima, koji zahtevaju unošenje brojnih novina u rad turoperatora, ali istovremeno utiču i na ukupne tendencije i odnose na turističkom tržištu.

Korišćena metodologija istraživanja je dijalektička, sintetička i verifikaciona, uz istovremenu primjenu metoda statističke analize pri obradi podataka vezanih za obim, dinamiku i strukturu turističkih putovanja i drugih relevantnih pokazatelja. Pri tom se analitički razmatra jedan realni privredni problem vezan za mogućnost poboljšanja plasmana turističkih usluga, prije svega u oblasti organizovanih putovanja.

Nalazi istraživanja upućuju na zaključak da poslovne strategije današnjih organizatora putovanja, u izgradnji vrijednosnog lanca kompanije, ali i šire, duž destinacije, moraju biti fleksibilne i inovativne u kreiranju dodatne vrijednosti turističkih usluga. Jedna od posljednjih tendencija u tom smislu je dinamično pakovanje. Kako u upravljanju turističkim sistemima sve više centralno mjesto zauzimaju potrošači, primjena tehnoloških promjena u cilju poboljšanja iskustva turista, posebno u domenu distributivnih strategija, postaje ključna. To će, na primjeru Crne Gore, razvijajući specijalne 'niše' proizvoda, omogućiti reintegraciju njenog turizma u evropske turističke tokove kroz ponovno uspostavljanje poslovne saradnje sa organizatorima putovanja, od kojih je većina, već sad, duboko inkorporirana u 'online' distributivne kanale.

ABSTRAKT

The focus of this work is to research the contemporary conceptions of sales applied by tour operators. It talks about one of the key marketing instruments and of enterprises with a very strong impact on the entire tendencies and relations, in the present, turbulent and an impressively complex tourist market. In those conditions, the carriers of tourist activities, in particular tour operators, intend to follow and to get used to forthcoming changes, integrating their own businesses with an aim of providing competitive advantage and positioning in the market. The key question put forward, for the purpose of this research, is how the contemporary conceptions of the value chain, clusters, the creation and usage of adequate information technology and the development of partnership concept, find their applicability in the appropriate politics of tour operators. It deals with modern conceptions that require lots of fresh inputs in the tour operators work, but at the same time affect the total tendencies and the relation in the tourist market.

The used research methodology is dialectic, synthetic and verifying, with the simultaneous application of methods of statistic analysis through processing information related to the volume, dynamic and structure of tourist travels and other related indexes. Next to this, there is an analytical observation of one of the realistic economic problems related to the possibility of improvement of tourists' services, firstly in the area of organized travel.

The research findings suggest the conclusion that the business strategies of today's tour operators, while building the company's value chain, but even wider, across the destinations, have to be flexible and innovative in the creation of added value to tourist services. One of the last tendencies in that sense is the dynamic packaging. As the consumers increasingly take the central place in management of tourists' systems, the application of technological changes with the purpose of improvement of tourists' experiences, predominantly in the domain of distribution strategies is becoming the key. This will, on the example of Montenegro, through rising of special 'niche' products, make possible the reintegration of its tourism in European tourists' flow, through the revised business co-operation with tour operators, from which the majority is already now deeply incorporated in the 'online' distribution channels.

ZAHVALNICE

Ova disertacija predstavlja konačni rezultat obimnih istraživanja, konsultacija, diskusija i logičnog razmišljanja tokom proteklih dvije godine. Stavovi i iskustva eksperata i mnogih ljudi iz struke inkorporirani su u ovaj tekst.

Takođe su mnogi pojedinci na različite načine doprinijeli nastanku ovog rada.

Najprije, željela bih da izrazim iskrenu zahvalnost mentoru, prof. dr Slobodanu Unkoviću, prije svega, na podsticaju, podršci i vjeri, tokom izrade ove disertacije. Dugujem veliku zahvalnost prof. dr Krunoslavu Čačiću, za nesebičnu pomoć, usmjeravanje i konsultacije tokom pripreme ove teze. Takođe se zahvaljujem prof. dr Jovanu Popesku, na datim sugestijama i savjetima.

Veoma sam zahvalna autoritetima sa poznatih svjetskih univerziteta, kao i institucija iz oblasti turizma, što su našli vremena za ekskluzivne intervjue po ovoj tezi.

Posebnu zahvalnost dugujem mom suprugu na beskrajnoj toleranciji i motivisanju u donošenju odluke da radim ovu disertaciju, i svojoj djeci na razumjevanju i podršci.

Najzad, hvala mojim roditeljima za beskonačnu ljubav i hrabrenje tokom čitavog mog života.

S A D R Ž A J

APSTRAKT i
ZAHVALNICE iii
LISTA SADRŽAJA iv
LISTA TABELA vii
LISTA SLIKA viii
SKRAĆENICE ix

Uvod u predmet 1
1. Uvodne napomene 1
2. Glavni razlozi istraživanja 2
3. Predmet i ciljevi disertacije 3
4. Teorijsko-hipotetički okvir istraživanja 3
5. Struktura rada 4
6. Primijenjena metodologija 5

I dio: Kanali prodaje u organizaciji turističkih putovanja 7
1. *Distribucija kao instrument marketinga u turizmu* 7
1.1. Instrumenti marketinga u turizmu 7
1.2. Uloga distribucije u turizmu 8
1.3. Zavisnost kanala prodaje i ostalih instrumenata marketinga 10
1.4. Faktori koji utiču na izbor kanala prodaje u turizmu 11
2. *Organizacioni oblici prodaje u realizaciji turističkih putovanja* 14
2.1. Direktni i indirektni kanali prodaje i njihove karakteristike 14
2.1.1. Direktna prodaja 15
2.1.2. Indirektna prodaja 17
2.2. Tržišne funkcije turističke agencije 18
2.2.1. Tržišna pozicija turističke agencije 18
2.2.2. Funkcija turističke agencije 'outgoing' 20
2.2.3. Funkcija turističke agencije 'incoming' 21
2.3. Funkcionisanje organizatora putovanja (turoperatora) i njihovi dometi u svjetskom turističkom prometu 22
2.3.1. Razlika između turoperatora i turističke agencije 24
2.3.2. Vrste turoperatora i njihove funkcije na turističkom tržištu 28
2.3.3. Regulativa organizatora putovanja u Evropskoj Uniji 30

II dio: Savremeni pristupi prodaji u poslovanju organizatora putovanja 33
3. *Uticaj globalizacije na organizaciju i plasman turističkih putovanja* 33
3.1. Uticaj globalizacije na razvijanje uloge organizatora putovanja 33
3.2. Nastajanje klastera i njihov plasman u turoperatorskom poslovanju 35
3.2.1. Organizatori putovanja u konceptu turističkih klastera 43

3.2.2. Turistički klasteri u Evropi i uloga turoperatora u njihovom razvoju 50
3.3. Koncept lanca vrijednosti 59
3.3.1. Na nivou preduzeća u turizmu 61
3.3.2. Na nivou turističkih destinacija 63
3.4. Koncept potrošača u lancu vrijednosti 69
3.5. Mikroekonomski i makroekonomski pristup marketingu sa stanovišta prodaje 72
3.6. Koncept partnerstva i njegova uloga u plasmanu turističkih usluga 76
3.6.1. Oblici partnersta u turizmu 77
3.6.2. Partnerstvo u funkciji organizacije i plasmana organizovanih putovanja u turizmu 81
3.6.3. Razvijanje partnerstva u poslovnoj politici organizatora putovanja 83
4. *Uticaj informacionih tehnologija na razvoj distributivnih kanala u turizmu* 87
4.1. IKT kao sredstvo za upravljanje u turističkim sistemima 87
4.1.1. Potreba za uvođenjem IKT-a u kanale prodaje 88
4.1.2. Avio kompanije-lideri u primjeni CRS-a 90
4.1.3. Industrijska koncentracija i avio CRS-i 92
4.2. Uloga informacione tehnologije za turoperatore i turističke agencije 95
4.2.1. Videotekst kao sredstvo za komunikaciju kod organizatora putovanja 96
4.2.2. Interna koordinacija putem intraneta 97
4.2.3. Povezivanje partnerskih sistema kroz ekstranet 98
4.2.4. Direktna interakcija sa potrošačima kroz internet 100
4.2.5. Disintermedijacija za turoperatere i turističke agencije 103

III dio: Transformacija kanala prodaje u poslovanju organizatora putovanja i njene implikacije na turizam Crne Gore 106
5. *Uticaj turističkog razvoja i pojava novih tendencija u turizmu* 106
5.1. Savremena kretanja na svjetskom turističkom tržištu 106
5.1.1. Međunarodni turistički promet i potrošnja 110
5.1.2. Dugoročne promjene turističke tražnje i njihov uticaj na turoperatorsko poslovanje 116
5.1.2.1. Tematski turizam /Ture posebnih interesovanja 120
5.1.2.2. Eko turizam 121
5.1.2.3.'Kulturni turizam' 123
5.1.2.4. Avanturistički turizam 124
5.1.2.5. Krstarenja 126
5.1.3. Globalne promjene u interakciji potrošača i ponuđača u turizmu i njihov odraz na strategiju distribucije u turizmu 127
5.2. Ocjena razvoja turoperatora u savremenom turizmu 129
5.2.1. Novi oblici i osnovni motivi koncentracije u turizmu 131
5.2.1.1. Integracija u okviru turoperatora 133
5.2.1.2. Koncentracija kod turističkih agencija 139
5.2.1.3. Vlasnička struktura evropskih turoperatora 143
5.2.2. Uticaj turoperatora na karakteristike, strukturu i tokove turističke tražnje 147

5.2.3. Turoperatori kao 'induktori' turističkog razvoja 151
5.2.4. 'Low-cost' avio kompanije i njihov uticaj na organizovana putovanja 155
5.2.5. Primjeri razvoja kanala prodaje u turoperaterstvu 162
5.2.5.1. Španija 162
5.2.5.2. Italija 170
5.2.5.3. Hrvatska 177
5.2.6. Implikacije informacionih tehnologija na posrednike u turizmu 184
5.2.6.1. 'Dynamic packaging', novi koncept u turističkoj industriji 187
5.2.6.2. Budućnost turoperatora 191
5.2.6.3. Budućnost turističkih agencija 195
5.2.6.4. Promjena vrijednosnog lanca za posrednike u industriji putovanja 200

6. *Ocjena dosadašnje i buduće razvijenosti kanala prodaje u Crnoj Gori* 205

6.1. Tržišni potencijal i dostignuti stepen razvijenosti turizma u Crnoj Gori 205
6.1.1. Crna Gora na međunarodnom turističkom tržištu 211
6.1.2. Razvijenost turoperatora i turističkih agencija u Crnoj Gori 215
6.1.3. Ocjena tržišnih šansi u perspektivnom razvoju turizma Crne Gore 218
6.1.4. Formiranje novih klastera na području Crne Gore 230
6.2. Analiza lanca vrijednosti 234
6.2.1. SWOT analiza turističke ponude Crne Gore 235
6.2.2. Ocjena ostalih elemenata u lancu vrijednosti 241
6.2.3. Mjerenje satisfakcije potrošača 247
6.3. Strukturno povezivanje unutar kanala prodaje u Crnoj Gori 253
6.3.1. Prodajno-ekonomski efekti izbora određenog kanala 258
6.3.2. Moguće implikacije IT na izbor kanala prodaje 266
6.3.3. Kritički osvrt na izbor kanala prodaje/ po Master planu 269

IV dio: Rezultati istraživanja 275

7. *Ocjena rezultata istraživanja* 275

7.1. Potreba uvođenja inovativne prakse u poslovanje organizatora putovanja 275
7.2. Provjera validnosti postavljenih hipoteza i rezultata istraživanja 286
7.3. Mogući pravci budućih istraživanja 305

Zaključna razmatranja 308
Literatura 322
Prilozi 338

LISTA TABELA

Tabela 1.1.	Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija	27
Tabela 2.1.	Glavni izvori finansiranja klastera/u razvijenim/nerazvijenim zemljama	50
Tabela 2.2.	Zahtjevi članova kanala i tehnike u riješavanju konflikata	67
Tabela 3.1.	Dinamika međunarodnog turističkog prometa od 1950.-2005.	111
Tabela 3.2.	Učešće regiona u turističkom prometu izraženo u procentima (%)	111
Tabela 3.3.	Distribucija prihoda od međunarodnog turizma po regionima (1950-2005)	112
Tabela 3.4.	Redosljed zemalja po ostvarenim međunarodnim dolascima turista i ostvarenim prihodima od međunarodnog turizma (2004-2005)	113
Tabela 3.5.	Karakteristike avanturističkog turizma	124
Tabela 3.6.	Vlasništvo putničke industrije u britanskom 'outbond' turizmu, 1998.	134
Tabela 3.7.	Koncentracija u evropskoj turoperatorskoj industriji (struktura dvije najveće turističke grupacije u Evropi)	145-146
Tabela 3.8.	Bilans koristi i nedostataka u razvoju turizma pod uticajem turoperatora	154-155
Tabela 3.9.	Presjek strukture prvih deset grupacija u turističkoj industriji Španije	165-166
Tabela 3.10.	Glavni pokazatelji 'online' prodaje na španskom tržištu	168
Tabela 3.11.	Prvih deset 'online' agencija po ostvarenoj prodaji u Španiji	169
Tabela 3.12.	Glavna mreža turističkih agencija u Italiji i njihov godišnji obrt	172-173
Tabela 3.13.	Najvažniji web-ovi turističkih agencuja u Italiji	173
Tabela 3.14.	Prvih osam italijanskih turoperatora i obrt u mil.eura	174
Tabela 3.15.	Struktura Alpitour World grupacije	175-176
Tabela 3.16.	Benefiti učesnika u 'dynamic packaging'	189-190
Tabela 3.17.	Trendovi kretanja turoperatora ka direktnoj distribuciji	192
Tabela 3.18.	Trendovi i ukupno 'online' turističko tržište u Evropi (1998-2006)	198
Tabela 3.19.	Izvori inostranog turističkog prometa	213
Tabela 3.20.	Prednosti/slabosti turističke ponude Crne Gore	236-237
Tabela 3.21.	Šanse/prijetnje turističke ponude Crne Gore	237-238
Tabela 3.22.	Ukupni rezultati SWOT analize	239
Tabela 3.23.	Matrica analize podataka o satisfakciji potrošača	248
Tabela3.24.	Prihod realizovan prodajom putem GDS-a u Podgorici u periodu februar/tok januara 2007./ u 000 US$	262

LISTA SLIKA

Slika 1.1.	Horizontalni i vertikalni marketinški sistemi	13
Slika 1.2.	Vrste turoperatora	29
Slika 2.1.	Upravljanje procesom izgradnje klastera	39
Slika 2.2.	Zajednički rad u okviru klastera	40
Slika 2.3.	Mapa usluga za mogući turistički klaster	46
Slika 2.4.	Životni ciklus turističkog klastera	47
Slika 2.5.	Generički lanac vrijednosti	62
Slika 2.6.	Lanac vrijednosti u turističkoj privredi	65
Slika 2.7.	Lanac vrijednosti paket aranžmana	82
Slika 2.8.	Način vertikalne integracije kod avio kompanija	94
Slika 3.1.	Prodata sjedišta u LCC u odnosu na ostale avio prevoznike	158
Slika 3.2.	Prihodi od prodaje za prvih deset turističkih grupacija u Španiji	166
Slika 3.3.	Prihodi prvih deset turoperatora na španskom tržištu	167
Slika 3.4.	Procentualno učešće prvih deset ritejlera na španskom tržištu	168
Slika 3.5.	Ko najviše dobija?	186
Slika 3.6.	Evropsko turističko 'online' tržište po geografskoj pripadnosti, 2005.	198
Slika 3.7.	Tradicionalni vrijednosni lanac u turističkoj privredi	203
Slika 3.8.	Nova vrijednosna mreža	204
Slika 3.9.	Swot matrica turističke ponude Crne Gore	239
Slika 3.10.	Lanac vrijednosti u turizmu	242
Slika 3.11.	Paretov dijagram	251
Slika 3.12.	Američki model indeksa satisfakcije potrošača	253
Slika 3.13.	Ukupan broj hotelskih noćenja bukiran putem GDS-a u Podgorici	261
Slika 3.14.	Struktura učešća GDS-a u prodaji hotelskog smještaja u Podgorici za period 02/2005.-01/2007.	262

SKRAĆENICE

ABTA	Udruženje britanskih turističkih agencija
ASTA	Udruženje američkih turističkih agencija
ATOL	Licenca za turoperatore koji koriste avio prevoz
BMZ	Savezno ministarstvo za privrednu saradnju i razvoj / Njemačke
CAA	Uprava za civilnu avijaciju
CAPS	Konkurentan privatni sektor
CBCG	Centralna Banka Crne Gore
CCA	Institut za saradnju turističkih klastera / BiH
CHF	Fondacija za saradnju i poboljšanje kvaliteta života
CIM	Centar za međunarodnu migraciju i razvoj
CRS	Komjuterski rezervacioni sistem
CSD	Savjet za održivi razvoj / UNCSD
DEG	Njemačko društvo za investicije i razvoj
DMS	Sistem destinacijskog menadžmenta
DRV	Udruženje njemačkih turističkih agencija
EC	Evropska komisija
EU	Evropska unija
FEEAV	Federacija španskih turističkih agencija
GDP	Bruto domaći proizvod
GTZ	Njemačko društvo za tehničku saradnju
IAGT	Međunarodno udruženje golf-turoperatora
IATA	Međunarodno udruženje avio prevoznika
IBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
ICLEI	Međunarodno udruženje lokalnih vlada za održivost
IHA	Međunarodno udruženje hotelijera
ISDN	Digitalna telefonska tehnologija
LCC	Niskobudžetni avio prevoznici
KFW	Kreditna ustanova za tehničku saradnju
MICE	Sastanci, incentivi, konvencije i kongresi, sajmovi i izložbe
MIPA	Agencija za promociju investicija Crne Gore
NCK	Nacionalni Centar za klastere Hrvatske
NEF	Mreža evropskih fondacija / Brisel
OAR	Austrijsko Crnogorsko partnerstvo
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
OTA	Online turističke agencije
TOI	Sekretarijat turoperatorske inicijative / Paris
TSA	Turistički satelitski račun
TTCI	Institut za konkurentnost turizma i putovanja
TUI	Međunarodna turistička unija / Naziv najvećeg evropskog turoperatora
UFTAA	Međunarodno udruženje turističkih agencija
UHPA	Udruga hrvatskih poslodavaca
UNCTAD	Konferencija Ujedinjenih nacija za trgovinu i razvoj
UNEP	Program za zaštitu životne sredine Ujedinjenih nacija
UNESCO	Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu
USAID	Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država
WEF	Svjetski ekonomski forum
WTO	Svetska turistička organizacija /UNWTO
WTTC	Svjetski savjet za turizam i putovanja

Uvod u predmet

1. Uvodne napomene

Novi potrošački trendovi, jačanje kupaca, globalizacija, deregulacija, tehnološka unapređenja, fragmentacija tržišta, vertikalna i horizontalna integracija, jačanje partnerskih odnosa, političke promjene, briga za okolinu u kojoj živimo i mnoga druga važna događanja potenciraju složenost i potrebu uvođenja novih pravila igre u poslovanje preduzeća u turizmu. Menadžment se regrutuje iz više zemalja, proizvodnja se organizuje na onim mjestima gdje su troškovi najniži, a investira se tamo gdje su prinosi najveći.

Globalizacija u turističkoj industriji zahtjeva mnogo efektnije komunikacione i distributivne kanale u cilju obezbjeđenja potrebnih informacija za preduzimanje turističkog putovanja. Nivo obezbijeđenih informacija, kao i preduzetih aktivnosti od strane kanala distribucije, u mnogome utiču na razvoj, kako turističkih preduzeća, tako i samih destinacija širom svijeta.

Distributivni kanali, sami po sebi, utiču na oboje: kako na ponašanje potrošača, tako i na sposobnost turističke industrije da odgovori njihovim zahtjevima. U ovakvim uslovima od organizatora putovanja, kao najmoćnijeg tradicionalnog kanala prodaje u turizmu, očekuje se visok stepen prilagodljivosti nastaloj situaciji u cilju što efektnije isporuke dodatne vrijednosti potrošačima.

Pojava savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija dovela je do stvaranja novih 'igrača' u samoj distribuciji. Pri tom, treba imati u vidu da je pozicija sektora distribucije u turizmu mnogo izraženija nego kod ostalih posrednika u trgovini. Organizatori putovanja, turističke agencije, kao i kupci sjedišta u čarterima, rezervacioni sistemi, kao i ostali specijalisti iz oblasti distribucije, imaju mnogo veći uticaj na usmjeravanje tražnje nego posrednici u drugim oblastima. Iz tih razloga neki od njih postaju prijetnja razvoju destinacija, posebno manje razvijenih, čiji razvoj praktično oni kontrolišu uticajem na politiku cijena, promociju i samu prodaju.

U uslovima stalnih integracija nameće se potreba praćenja i prilagođavanja tržištu. Svaki član distributivnog kanala ima različite potrebe i želje. Neke od ovih potreba su u suprotnosti, pa je i određeni stepen konflikta u kanalima neizbežan, s obzirom na prirodnu tendenciju svakog učesnika da maksimizira svoj profit.

Specifična situacija na turističkom tržištu Crne Gore uzrokovana višegodišnjom političkom i privrednom nestabilnošću u zemlji, propadanjem turističkih kapaciteta, dovela je do odsustva sa evropskog turističkog tržišta i otuda snažne potrebe za njegovom reintegracijom na isto. Uloga savremenih organizatora putovanja u toj reintegraciji je ključna.

2. **Glavni razlozi istraživanja**

Opredjeljenje za bavljenjem istraživačkim radom u ovoj oblasti, rezultat je dosadašnjeg obrazovanja autora, naučnog rada, stručnog usavršavanja i dugogodišnjeg angažovanja u oblasti turizma, kako u neposrednoj praksi, tako i u vođenju politike i prepoznate potrebe za istraživanjem ovog područja.

Konačno opredjeljenje bilo je rezultat činjenice da se u naučnoj i stručnoj literaturi uočava nedostatak sistemskog istraživanja pitanja vezanih za distribuciju turističkog proizvoda kod nas.

Prvo ozbiljnije teoretsko i metodološko istraživanje urađeno je još 1979. godine doktorskim radom, a kasnije i knjigom iz te oblasti, *prof. dr. Čačić, K.* Upravljanjem turističkih agencija i organizatora putovanja, kroz udžbenik, bavi se i *dr. Spasić, V.*

Mada je literatura iz ove oblasti kod nas oskudna, ovo je pitanje prilično obrađivano u zemljama zapadne Evrope i Amerike.

Kad je u pitanju Crna Gora, kanalima prodaje u turizmu na teoretsko-istraživačkom nivou bavio se sam autor, izučavajući tematiku upravljanja u turoperaterstvu, kroz svoj magistarski rad, na temu *'Mogućnosti organizovanja turoperaterstva za Crnu Goru'*.[1] Analizirajući bazične instrumenate marketing mixa, o kanalima prodaje pisao je i *prof. dr Uskoković, B.*[2] U kontekstu izučavanja razvoja turizma u Crnoj Gori ova pitanja dotaknuta su u Master planu turizma Crne Gore do 2020. godine.

Aktuelni pristupi distribuciji turističkih usluga koje respektuju organizatori putovanja, adekvatno nastalim promjenama u svjetskom turizmu, znatno su drugačiji od onih koji su korišteni u prošlosti, a u marketinškoj teoriji ističe se konkurentska prednost holističkog koncepta, koji podrazumijeva masovno prilagođavanje kupcu uz multifunkcionalnu integrisanost sa poslovnim partnerima.

Iz korišćene literature može se zaključiti da su prisutni kontraverzni stavovi u smislu daljeg opredjeljenja za klasične kanale distribucije. Naime, autori iz ekonomski i tehnološki razvijenijih zemalja sve više zastupaju tezu, da će širenje savremenih tehnologija i uspostavljanje novih odnosa na turističkom tržištu u narednom periodu dovesti do opadanja značaja pojedinih aktivnosti organizatora putovanja, dok će istovremeno važnost 'elektronske trgovine' porasti. Amerikanka *Poon* smatra da treba očekivati slabljenje pozicije turoperatora na turističkom tržištu u domenu produkcije turističkih aranžmana, u oblasti marketinga i distribucije.

Buhalis, poznati teoretičar korišćenja informacionih tehnologija u turističkom menadžmentu, ukazuje da su informacione i komunikacione tehnologije dovele do pojave novih 'igrača' u samoj distribuciji i to:

- komjuterskih rezervacionih sistema (CRSs),
- globalnih distributivnih sistema (GDSs),
- destinacijskih upravljačkih sistema (DMSs).

[1] Rad je rađen u sklopu magistarskih studija na Surrey University, Velika Britanija, 1994.-1995.
[2] U udžbeniku, "Marketing-Menadžment u turizmu Crne Gore", 2000.

On je mišljenja da se elektronsko posredovanje razvilo do tog stepena da potencijalno ugrožava tradicionalne kanale prodaje.

Nadalje, *Holloway* se pita da li će razvoj globalnih rezervacionih i distribucionih sistema dovesti do intenzivne integracije u 'kanalima distribucije u industriji putovanja'.

S druge strane, teoretičari u manje razvijenim zemljama Evrope kao i u zemljama u našem okruženju smatraju da organizatori putovanja ostaju kreatori turističkih tokova, a time nose i veliki dio odgovornosti za razvoj određenih destinacija. Oni utiču na tempo promjena, a time i na nivo održivog razvoja destinacije. Hrvatska autorka *Čavlek* smatra da se Hrvatska nipošto ne smije odreći turoperatora, jer lokacija i struktura osnovnih smještajnih kapaciteta u toj zemlji jednostavno zahtijeva uključenje turoperatora u njihovom punjenju.

3. Predmet i ciljevi disertacije

Predmet ovog rada je istraživanje savremenih koncepcija prodaje kod organizatora putovanja. Ovaj predmet nameće pitanje od presudnog značaja za analizu kanala prodaje u turizmu, a to je: koji su kanali najproduktivniji i da li je neophodna nova strategija kanala? S tim u vezi ciljevi istraživanja su upravo sadržani u naučnoj verifikaciji odgovora na ova pitanja. Da bi se došlo do traženih odgovora, postavljeni se sljedeći **ciljevi:**

- analiza kanala prodaje u organizaciji turističkih putovanja;
- analiza uticaja globalizacije na organizaciju i plasman turističkih putovanja;
- analiza uticaja informacionih tehnologija na razvoj distributivnih kanala u turizmu;
- analiza savremenih kretanja na svjetskom turističkom tržištu;
- ocjena razvoja organizatora putovanja u savremenom turizmu;
- ocjena dosadašnje i buduće razvijenosti kanala prodaje u Crnoj Gori.

4. Teorijsko-hipotetički okvir istraživanja

U proučavanju problematike kanala prodaje u turizmu, posebno fokusirano na koncepcije prodaje u poslovanju organizatora putovanja, testiraće se definisane hipoteze, sa aspekta ispunjenja ciljeva istraživanja.

U ovom radu hipotetički okvir istraživanja čine tri bazične postavke sa po jednom pothipotezom:

1. *Usjpešni posrednici su oni koji kreiraju vrijednost orijentisanu prema zahtjevima potrošača.*

Pothipoteza:

- Postoje dva konfliktna trenda u distribuciji, a to je nestajanje posrednika i njihovo ponovno uspostavljanje.

2. *Ključni faktori za uspjeh organizatora putovanja u budućnosti će biti fleksibilnost i inovativnost u obezbjeđivanju dodatne vrijednosti turističkom proizvodu.*

Pothipoteza:

- *Uspješni organizatori putovanja treba da koriste sredstva informaciono komunikacionih tehnologija (IKT) za razvoj i distribuciju svojih ponuda globalno.*

3. *Reintegracija turizma Crne Gore u Evropsko turističko tržište, zasnivaće se na ponovnom uspostavljanju poslovne saradnje sa organizatorima putovanja.*

Pothipoteza:

- *Turističke agencije 'incoming'*[3] *treba da razvijaju specijalne usluge na destinaciji i nude ih globalno kroz internet.*

5. Struktura rada

Struktura ove disertacije odgovara osnovnim ciljevima istraživanja i prati njihov sadržaj, a u funkciji su dokazivanja postavljenih hipoteza.

Rad ima četiri glavne cjeline:

I dio: Cilj prve cjeline je da se na teorijskoj osnovi objasne mehanizmi marketinškog djelovanja u turizmu, kao baze za izučavanje i razumjevanje kanala distribucije u ovoj vrlo kompleksnoj oblasti. Nadalje, razrađeni su organizacioni oblici prodaje u realizaciji turističkih putovanja s posebnm osvrtom na funkcionisanje organizatora putovanja.

II dio: U drugom dijelu data je analiza uticaja globalizacije na organizaciju i plasman turističkih putovanja. Posebna pažnja je posvećena savremenim tendencijama koje prate poslovanje organizatora putovanja, kao što je pojava klastera, praćenje ocjene lanca vrijednosti, kao i savremenim oblicima partnerstva i njihovoj ulozi u plasmanu organizovanih putovanja u turizmu. Izučava se, empirijski i dokumentaciono, uloga informacionih tehnologija u olakšanju razmjene informacija, rezervacija i prodaje, do pojave nadogradnje kvaliteta i obezbjeđenja servisa.

III dio: Treća cjelina se bavi elaboracijom savremenih turističkih kretanja i svim implikacijama koje ovaj razvoj donosi. Nadalje, istražuje se razvoj turoperatora u savremenom turizmu, tendencije integracija i koncentracije i njihov uticaj na turistički razvoj, a elaborira se i dilema u kojoj mjeri elektronski posrednici postaju prijetnja klasičnim kanalima prodaje. Istražuju se novi prodajni koncepti, kao što je 'dynamic packaging',[4] kao i promjena vrijednosnog lanca za posrednike u turizmu.

Poseban dio ove cjeline tretira dosadašnju, i daje ocjenu buduće razvijenosti kanala prodaje u Crnoj Gori. Ove procjene ujedno su i preporuke relevantnoj politici u turizmu.

IV dio: U četvrtom dijelu dat je pregled rezultata preduzetih primarnih istraživanja, analiza, testiranih pristupa, diskusija dilema i nalaza. Kao rezultat, izdiskutovana su pitanja validnosti

[3] Osoba ili organizacija koja obezbjeđuje lokalni servis na destinaciji, kao što su hotelski transferi, rentiranje automobila i razgledanje, takođe poznati kao 'ground operators', 'ground handling agent' i 'destination management company', u skladu s njihovim funkcijama i uslugama, koje mogu da uključe aranžmane za konferencije i izložbe. (Medlik, S., 1993, str.79)

[4] 'dinamično pakovanje'

postavljenih hipoteza istraživanja i izvršeno njihovo dokazivanje. Takođe, predloženi su i mogući pravci daljih istraživanja u ovoj oblasti.

Na kraju, data su **Zaključna razmatranja,** koja predstavljaju sublimat istraživanja ove doktorske disertacije, a grupisani su tako da se vezuju za osnovnu strukturu rada, kao i za veći broj poglavlja, koja su sastavni dio sadržaja ove strukture.

6. Primijenjena metodologija

Primijenjena metodologija u ovoj disertaciji odgovara sveobuhvatnoj analizi koja je rađena u različitim fazama njegove izrade. U prvoj fazi korišćena je literatura kao sekundarni izvor podataka. Na raspolaganju je bio širok spektar izvora: knjige, naučno-stručni časopisi, studije, specijalni izvještaji, statistička izdanja, posjećeni brojni sajtovi, kao i drugi izvori podataka koji pružaju relevantne informacije. Kao područja markirana za posmatranje, označena su prvenstveno tržišta Velike Britanije i Njemačke, istočnoevropsko tržište, tržišta konkurentskih zemalja i Crne Gore.

Cilj je sveobuhvatnost i analiza što većeg broja relevantnih informacija u postojećoj literaturi, vezano za turistički razvoj, distributivne kanale u turizmu i poslovanje organizatora putovanja.

Ovo je značajan dio teze jer omogućava procjenu sadašnjeg nivoa znanja u ovoj oblasti, sagledava svjetske trendove u poslovanju organizatora putovanja i u turizmu uopšte, pomaže u formulisanju ciljeva i pripremi upitnika za intervjue, a ujedno je i osnov za upoređivanje sa nalazima terenskih istraživanja. Za analizu razvoja kanala prodaje u Crnoj Gori, usljed nedostatka relevantne literature, korišćeni su oskudni izvori u vidu rijetkih udžbenika, konsultantskih radova, izvještaja, programa i planova nadležnih institucija i statistička izdanja.

U drugoj fazi istraživanja korišćeni su primarni izvori, a dolazilo se do podataka putem intervjua i ličnim posmatranjem. Da bi se obezbijedili što objektivniji nalazi po definisanim pitanjima, odlučili smo se za kvalitativni metod, dogovorene intervjue, koji su intenzivniji od standardnog upitnika i omogućavaju bolji kontakt sa ispitanikom, a dobijeni odgovori su u skladu sa kontekstom.[5] Radi se o najsvestranijem metodu, koji je zahtijevao prilično administriranja i vremena. Za uzvrat, autor je kao ispitivač bio u prilici da dopuni pitanja i stimuliše ispitanika da detaljnije pojasni određenu pojavu i tako prikupi dodatne informacije. U skladu sa konsultovanom literaturom, pokazalo se da je stvarni intervju sekundaran u odnosu na pripremni rad kod odlučivanja o strukturi pitanja koja treba postaviti. Mnoge ideje, koncepti, primjeri i problemi o turoperaterstvu koje su proizašle iz literature, unijete su u strukturu intervjua. Intervjui, različito struktuirani, obavljeni su sa poslovnim ljudima na osnovu njihove ranije i sadašnje uključenosti u turističko poslovanje. Ovaj metod je bio od posebnog značaja za prikupljanje primarnih empirijskih informacija u Crnoj Gori, zbog nedostatka podataka iz sekundarnih izvora.

[5] Aaker, D., i Day, G., 1990, str.162

Istraživanje na terenu izvršeno je u toku pripreme ljetnje turističke sezone i u toku same sezone, proljeće, ljeto 2007. godine, a za potrebe 'benchmarking analize', odnosno poređenja ključnih elemenata crnogorskog turizma s konkuretentnim zemljama, izvršena su opsežna istraživanja turoperaterstva u Španiji, Italiji i Hrvatskoj. Obavljeni su i intervjui sa ključnim ljudima u ministarstvu turizma i zaštite životne sredine, radi sagledavanja kvaliteta i pravaca ekonomskih i društvenih promjena u Crnoj Gori.

Na kraju, konsultovane su brojne baze podataka i *'intelligence'*[6] servisi putem interneta, radi uvida u najnovije informacije iz posmatrane oblasti.

Kvalitativan metod ličnog posmatranja od posebne je važnosti s obzirom na višegodišnju uključenost autora u turističku privredu i vođenje politike u ovoj oblasti u Crnoj Gori. S tog aspekta ovaj pristup pruža veliku prednost u startu, ali rađa i problem pristrasnosti, koji se generalno može smatrati ograničenjem. No, mišljenja smo da ograničenja ove vrste neće biti velika, već će koristiti za unapređivanje nalaza, posebno kada se poznaju problemi destinacije i vodeći ljudi u ovoj oblasti. Na ovaj način, nedostatak relevantne domaće literature kompenzovan je ličnim istraživanjima i ocjenama.

[6] 'obavještajni'

I dio: Kanali prodaje u organizaciji turističkih putovanja

1. *Distribucija kao instrument marketinga u turizmu*

1.1. Instrumenti marketinga u turizmu

U cilju postizanja optimalnih poslovnih rezultata u preduzeću i šire u turizmu, primjenjuje se kombinacija instrumenata marketinga, koncept marketing miksa, koji je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Ta kombinacija je različita zavisno od konkretne poslovne situacije i faktora koji ih uslovljavaju, a cilj je stvaranje integrisanog programa u kome svaki instrument obavlja odgovarajući zadatak u svrhu zadovoljenjenja potreba potrošača. Stoga je izbor odgovarajućih instrumenata veoma važan za ostvarivanje optimalnih rješenja.

U teoriji su poznate različite klasifikacije instrumenata marketing miksa, ali je najšire prihvaćena podjela autora McCarthy[1] na četiri osnovna instrumenta, poznatija kao **4P**: **proizvod** (product), **cena** (price**), promocija** (promotion) i **kanali prodaje** (place). S obzirom da turizam podrazumijeva ne samo domen proizvoda već i usluga, mnogi autori se zalažu da specifićnost marketinga usluga neophodno povlači i promjene u strukturi marketing mix-a .

Tako Cowell[2] reviduje marketing mix usluga u **7P** koncept: **proizvod** (product**), cijena** (price), **distribucija** (place**), promocija** (promotion**), ljudi** (people), **pojavni oblici** (physical evidence) i **procesi** (process). Ova dodatna tri elementa su, ustvari, integralni elementi putničkog (travel) i turističkog proizvoda i u praksi su male šanse da turistički proizvod ne sadrži sve ove elemente.

U tom pravcu razmišlja i Morrison,[3] koji marketing mix koncept pretvara u **8P**: **proizvod** (product**), ljudi** (people**), pakovanje** (packaging), **programiranje** (programming), **distribucija** (place**), promocija** (promotion), **partnerstvo** (partnership) i **cijena** (pricing).

Međutim o pitanju izbora koncepta marketing miksa postoje veoma oprečna mišljenja. Dok neki teoretičari smatraju da dinamično poslovanje na turističkom tržištu zahtijeva od marketinga više fleksibilnosti, drugi pak, uz sve uvažavanje specifičnosti marketinga u turizmu, dodatne instrumente proglašavaju suvišnim, jer su već na neki način inkorporirani u osnovna četiri. Ponekad multiplikuju funkcije već postojećih instrumenata ili pak stvaraju konfuziju. Tako su instrumenti, ljudi i pakovanje, ustvari, integralni elementi samog proizvoda, dok je partnerstvo relevantno u promociji, a programiranje je jedan od načina, na koji miks koordinira ciljna tržišta. Iz ovih razloga većina autora se oslanja na 4 bazna instrumenta marketing miksa, koji bez poteškoća komuniciraju sa identifikovanim tržištem uz svu njegovu složenost. Stoga ćemo se, u daljim analizama, pridržavati tradicionalnog pristupa marketing miksu.

[1] Middleton, V., 1986, str. 64
[2] Ibid, str. 65
[3] Popesku, J., 2002, str. 92-93

Svaki od ova četiri instrumenta je složen i između njih postoje tri stepena interakcije: **konzistentnost** (postojanje logične i potrebne međusobne veze); **integracija** (harmonizacija njihovih interakcija); i **leveridž** (upotreba svih raspoloživih instrumenata u cilju obezbjeđenja najefektnije podrške ukupnom konceptu marketing miksa).[4]

Kombinacija instrumemenata stvara predstavu u svijesti potrošača o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama, kreira **imidž.** Na taj način imaginarni marketing miks, mentalno kod potrošača odražava stvarni marketing miks.

Koncept 4P, za prodavca predstavlja korišćenje instrumenata marketinga koje koristi da bi djelovao na kupca. Sa druge strane, kupac očekuje da svaki instrument njemu treba da donese koristi. Prema *Lauterbornu*,[5] 4P prodavca imaju odgovarajućih 4C kupca. Ekvivalent za **proizvod** su potrebe i želje potrošača (customer solution); za **cijenu**, trošak kupca (customer cost); za **distribuciju,** pogodnost za potrošača (convenience); za **promociju**, komunikacija (communication). Pobjednici su one kompanije koje zadovolje potrebe kupaca na način koji kupcima najviše odgovara i koje su najekonomičnije.

1.2. Uloga distribucije u turizmu

S obzirom da u današnje vrijeme globalizacije distributivni kanali sve više determinišu konkurenciju i profitabilnost preduzeća, smatraju se sve više jednim od najvažnijih elemenata u marketingu.

Njihova uloga je dvostruka: da obezbjede informacije za moguće turiste i posrednike, kao i da uspostave mehanizam koji će omogućiti potrošačima da naprave, potvrde i plate svoju rezervaciju.[6]

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji[7], pozicija sektora za distribuciju mnogo je izraženija u turizmu nego kod ostalih posrednika u trgovini. Turističke agencije, turoperatori, kao i kupci sjedišta u čarterima (charter brokers) , rezervacioni sistemi kao i ostali specijalisti iz oblasti distribucije, imaju mnogo veću snagu da usmjeravaju tražnju, nego što to rade posrednici u drugim oblastima. S obzirom da oni, ustvari, kontrolišu tražnju, oni takođe imaju vrlo izraženu pregovaračku snagu u svojim odnosima sa nabavljačima turističkih usluga, i u poziciji su da utiču na njihove cijene, politiku izbora proizvodnog portfolia, kao i njihove promotivne aktivnosti. Na taj način, distributivni sistemi preuzimaju sve važniju poziciju u strategijama organizacija iz oblasti turizma i same destinacije.

U literaturi je prisutno više pokušaja da se definišu distributivni kanali. *Middleton*[8] predlaže "da su distribucioni kanali bilo koji organizovan i uslužni sistem, kreiran i korišćen da obezbijedi odgovarajuće tačke prodaje i /ili dostupnost do potrošača, van lokacije proizvodnje i potrošnje i plative van marketinških budžeta". Međutim, ova definicija ignoriše promociona i marketinška

[4] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2005, str. 91
[5] Kotler, Ph., Keller, K.L., 2006, str. 20
[6] Middleton, V., 1994. str. 203; i Holloway, J.C., 1994, str. 57
[7] WTO, 1975, Distribution Channels u Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R., 2004, str. 152
[8] Middleton, V., 1994, str. 202

istraživanja, koja preduzimaju kanali, jer zapostavlja njihovu funkciju pripreme informacija, koju oni objektivno obavljaju. Ona takođe izuzima lokalne agentske prostore, kao kancelarije, ili 'incoming' putničke agencije na destinaciji. Nadalje, *McIntosh*[9] definiše distributivne kanale u turizmu kao "operativnu strukturu, sistem ili vezivanje različitih kombinacija putničkih kompanija, kroz koji proizvođač opisuje i potvrđuje aranžman putovanja kupcu." I u ovoj definiciji, promotivni elementi su i dalje ignorisani, ali je zato naglašena funkcije pripreme informacija. Takođe, prema *WTO*[10] "distributivni kanali mogu biti opisani kao kombinacija posrednika koji sarađuju u prodaji proizvoda." Proizilazi, da se distributivni sistemi mogu sastojati, a u mnogim slučajevima se i sastoje, od više od jednog kanala distribucije, od kojih svaki posluje paralelno i u konkurenciji sa ostalim kanalima. Možda je preciznija sugestija autora *Wanhill*[11] "da je glavna uloga posrednika da povežu kupce i prodavce, ili da kreira tržište gdje oni ranije nisu postojali, ili da pak učini da postojeće tržište radi mnogo efektivnije i da tako proširi svoju veličinu."

Potrošači mogu da kupe različite komponente direktno od proizvođača, a postoje i brojni distributeri i prodavci posrednici, uključeni u promociju i distribuciju turističkog proizvoda, zavisno od strukture svake pojedinačne industrije i eksternog okruženja. Česta *'ad-hoc'*[12] partnerstva se uspostavljaju između članova u kanalu da bi se zadovoljila specifična tražnja ili obezbjedile usluge koje traži potrošač.

Literatura često pominje **dva različita tipa posrednika**, turoperatore (trgovce na veliko-*wholesalers*) i putničke agencije (trgovce na malo-*retailers*)[13].

Distributivni kanali u turizmu, normalno, uključuju i druge članove. Na primjer, *'incoming'* turističke agencije bazirane na destinaciji, koje vode brigu o grupama koje dolaze na destinaciju. Nadalje, nacionalne ili regionalne turističke organizacije i organizacije za destinacijski menadžment (*DMOs*), za dodatne informacije, pomoć oko dokumentacije, klasifikaciju i pregled turističkih proizvoda, saradnju u promociji i specijalnim aranžmanima, koriste i turisti i turistička privreda. Takođe, brojne organizacije koje nude dodatne usluge, mogu se smatrati distributivnim kanalima. To su, npr., specijalni posrednici, klubovi, kredit-kart kompanije, privilegovani korisnici specijalizovanih kartica, razna društva (sportska, kulturna), religijske grupe ili organizacije.[14]

Međutim, treba imati u vidu da je uloga kanala prodaje podložna promjenama, zavisno od promjene životnog ciklusa samog proizvoda.[15] Početak životnog ciklusa turističkog proizvoda nalaže angažovanje potrebnog broja članova kanala koji će obezbjediti adekvatnu pokrivenost tržišta. (obično turoperatora) U fazi rasta posebnu pažnju treba posvetiti podršci koju članovi kanala pružaju proizvodima preduzeća, u odnosu na podršku koja se daje konkurentima, npr., za isti turistički proizvod. U fazi zrelosti, pak, potrebno je motivisati kanale da podrže proizvod preduzeća. To se obično postiže uključivanjem ostalih elemenata marketing miksa, kao npr.određenih tehnika prodaje, uvođenjem popusta, nadogradnjom usluga za istu cijenu, kao i podrškom kroz učešće u

[9] McIntosh, R., u Buhalis, D., 2000, str. 114
[10] WTO, 1975, Distribution Channels u Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R., 2004, str. 152
[11] Wanhill, S., u Cooper, C., & oth. 1993, str. 189
[12] 'za danu priliku' (lat.)
[13] Holloway, J.C., 1994, str. 58; Renshaw, M., 1992, str. 6
[14] Mill, R., i Morrison, A., 1985; Middleton, V., 1994.
[15] Kotler, Ph., 1994, str. 541; Milisavljević, M., Maričič, B., Gligorijević, M., 2005, str. 462

promotivnim kampanjama na ciljnom tržištu. (npr., učešće NTO ili preduzeća u izradi brošure turoperatora, ili određene promotivne kampanje).

Sve veća konkurencija između organizacija iz oblasti turizma kao i sa destinacije učinile su da kanali distribucije postanu ključni faktori daljeg razvoja u ovoj oblasti.

1.3. Zavisnost kanala prodaje i ostalih instrumenata marketinga

Glavna funkcija kanala prodaje u turizmu je da ostvare povećanje broja prodajnih mjesta, daleko od lokacije na kojoj se usluge obavljaju ili isporučuju. U tom smislu, funkcija distribucije je za turističke proizvode ista kao i za materijalnu robu. Međutim, imajući u vidu prirodu turizma, važna sekundarna funkcija distribucije usluga je: olakšati kupovinu proizvoda prije nego što se oni proizvedu.[16] U tom smislu preduzeće trebe da izvrši najbolji izbor distributivnih strategija, da bi prodalo svoje proizvode ciljnim tržištima.

Da bi se postigao ovaj cilj, neophodno je uskladiti instrumente marketinga na raznim nivoima i postići optimalnu kombinaciju, koja podrazumjeva najefektniji model sa troškovnog aspekta.

Opredijeljena sredstva za marketing potrebno je rasporediti na različite komponente marketing programa: za razvoj novih proizvoda, istraživanje, publicitet, promocione kampanje, odgovarajuću informativu, za oglašavanje, politku cijena, kupone za popust, proviziju putničkim agencijama.[17] Kombinacija instrumenata, po pravilu, zavisi od ciljeva koji se žele postići na određenom tržištu, tipa sektora kome preduzeće pripada, njegove strukture, kao i načina upravljanja.

Kao što u okviru same distribucije moraju biti zadovoljeni određeni faktori, kao sto su pokrivenost tržišta, troškovi distribucije i uspješnost u ostvarivanju prodaje, tako je i u okviru marketing programa neophodno izvršiti doziranje i kombinovanje ostalih instrumenata. Svaka ozbiljnija promjena nekog od instrumenata marketing-miksa povlači za sobom usaglašavanje sa ostalim elementima . Kad god se uvodi novi turistički proizvod, neophodno je ostvariti pozitivnu sinergiju između proizvoda, distribucije i promocije, kao necjenovnih instrumenata, sa njegovom cjenom.

Diferenciranje proizvoda obično je praćeno diferenciranjem cijena, a svaka promjena cijena najčešće povlači za sobom i promjenu u kanalima prodaje, zavisno, npr., od uvođenja novog posrednika, ili eliminacije nekog od postojećih. Takođe, pri planiranju sredstava za promociju na inostranom turističkom tržištu, bitan momenat je saradnja kanala prodaje sa hotelijerima ili destinacijom u širem smislu, radi njihove participacije u troškovima.

Vremenska razdvojenost između procesa proizvodnje i procesa kupovine u turizmu kreirala je *'ex ante'*[18] prodaju, i *'ex post'*[19] isporuku proizvoda, gde je turistički proizvod dostupan

[16] Middleton, V., 1994, str. 203
[17] Moutinho, L., 2005, str. 212-239
[18] od ranije, pred (lat.)

potencijalnim kupcima najčešće posredstvom promocije. S obzirom da kupovinu vrši unaprijed, potencijalnom turisti je neophodno mnoštvo informacija kako bi se opredjelio za određenu destinaciju. Stoga je promocija kao instrument marketing-miksa veoma važna karika u realizaciji marketing programa.[20]

Tako *Milisavljević* [21] kaže da su kanali prodaje instrument marketing-miksa, kao i proizvod, cijena i promocija, i svaka odluka o njima limitira odluke o drugim instrumentima, i obratno, sve odluke o drugim instrumentima limitirajuće utiču na odluke o kanalima prodaje.

Najzad, sadašnji kanali ne samo da distribuiraju turističke proizvode, već takođe utiču na sve ostale elemente marketing- miksa. Otuda su odluke o disribuciji u turizmu ključne za preduzeća u turizmu, s obzirom da one opredjeljuju čitav marketing-miks.[22]

1.4. Faktori koji utiču na izbor kanala prodaje u turizmu

Brojni su faktori koji utiču na izbor kanala prodaje u turizmu. Teoretičari ih posmatraju sa različitih aspekata pa otuda i različite klasifikacije relevantnih faktora. No, svi se slažu da je prije donošenja odluke o izboru kanala, neophodno detaljno analizirati karakteristike posrednika i konkurencije. U takvoj analizi dominiraju kriterijumi: **potrošača, turističkog proizvoda i odnosa u kanalu**.[23]

S obzirom na visok stepen elastičnosti turističke tražnje, **potrošači** su najvažniji faktor koji opredjeljuje izbor kanala prodaje. Afiniteti i motivi potrošača veoma su važni, kao i njihova kupovna moć. Danas kad postoji velika mogućnost izbora putovanja, raznovrsnih sadržaja i uslova, direktna dostupnost je moguća putem elektronskih kanala, što ranije nije bio slučaj, već je upravo široki spektar proizvoda i udaljenost diktirala prije svega prodaju putem posrednika, jer proizvođači nisu bili u mogućnosti da direktno isporuče uslugu. Nadalje, kupovina se može stimulisati na različite načine: propagandnim porukama, preporukama prijatelja, preko posrednika. Bitani elemenati koji često opredjeljuju kupovinu su lične prirode, kao navike kupaca, zatim eksterni faktori kao što su cijene i raspoloživo vrijeme, kao i karakteristike same destinacije.[24]

Kako je glavni zadatak distribucije u turizmu da obezbjedi raspoloživost proizvoda za kupca, ona podrazumijeva dvije osnovne vrste poslova: **izbor kanala,** dakle same distribucije i **fizičku distribuciju,** koja uključuje prevoz i dr. Izbor kanala je prioritetan, u odnosu na fizičku distribuciju, obzirom na prirodu turizma kao privredne grane.[25] To čini kanale prodaje najvažnijim instrumentom u okviru turističkog lanca. Bez adekvatnog pristupa i odgovarajućeg distributivnog kanala na samom tržištu, najbolje destinacije u svijetu ostale bi nedostupne.

---

[19] poslije, docnije (lat.)
[20] Čačić, K., 1980, str. 106
[21] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2005, str. 461
[22] Buhalis, D., 2000, str. 116
[23] Čačić, K., 1980, str. 126-128
[24] Ibid, 1980, str. 126
[25] Popesku, J., 2002, str. 148

Izbor kanala u velikoj mjeri zavisi i od mogućnosti kanala prodaje da pokrije tržište. Prodavci na veliko, zbog visokih troškova često nisu u mogućnosti da pokriju cijelu teritoriju sopstvenom prodajnom mrežom, pa tu značajnu funkciju preuzimaju trgovci na malo. Takođe, bitni faktori za izbor određenog kanala su blizina emitivnog tržišta, njegova koncentracija i lokacija potrošača. Za bliža emitivna tržišta pogodnija je direktna prodaja. Međutim, s obzirom na veliku koncentraciju svjetskog turističkog tržišta, u periodu masovnog turizma, najpogodniji, i ujedno najčešće korišćen oblik je putem turoperatora. Razvojem tehnologije i pojavom raznovrsnih elektronskih kanala, kao i promjenama prioriteta potrošača, izbor kanala prodaje postaje sve složeniji.

Turistički proizvod je takođe veoma važan činilac koji opredjeljuje strukturu kanala prodaje. U zavisnosti od toga koji broj posrednika preduzeće koristi za distribuciju svojih proizvoda, prodaja može biti **intenzivna, selektivna i ekskluzivna**.[26]

Intenzivna prodaja podrazumjeva, da se preduzeće, npr., hotelskog tipa opredjelilo za veći broj posrednika i najčešće je vezana za masovni turizam, gdje postoji mogućnost supstitucije. Poznata je i pod nazivom komercijalna, jer nastoji da formira niže cijene usluga kako bi obezbjedila bolji poslovni rezultat. (npr., hotelski smještaj na bazi noćenje/doručak.) Ovakav pristup omogućava hotelskom preduzeću širu pokrivenost, odnosno lakšu dostupnost do potencijalnih potrošača, ali istovremeno i manji uticaj na marketing aktivnosti svakog posrednika, turoperatora, što znači, da donekle kreirnje sopstvenog imidža prepušta nekom drugom.

Najčešći oblik prodaje je **selektivna prodaja** koja podrazumijeva da hotelsko preduzeće svjesno ograničava broj posrednika na nekoliko solidnih, koji mogu da obezbjede dobru podršku kao i pokrivenost odabranih tržišnih segmenata.

Kad je u pitanju specifican turistički proizvod, visokog kvaliteta, najčešće se angažuje **ekskluzivni posrednik**, kad preduzeće prenosi isključivo pravo prodaje njegovih proizvoda na određenoj teritoriji na jednog posrednika.

Detaljnu kvalitativnu analizu treba da prati i kvantitativna analiza koja sagledava stranu troškova. Manji broj posrednika znači manje troškove i obratno, za veći broj posrednika hotelsko preduzeće treba da izdvoji više sredstva. Konkretni izbor kanala mora se bazirati na povoljnijoj dobiti na duži rok.

Kad su u pitanju **odnosi u kanalu,** onda govorimo o **horizontalno**j i **vertikalnoj dimenziji kanala**, koji predstavljaju značajan kriterijum za njihov izbor.

Međutim, bez obzira da li su struktuirani horizontalno ili vertikalno, neminovni su konflikti u kanalu, s obzirom da svaki član distributivnog kanala u turizmu ima različite komercijalne i strateške interese, kao i poslovne procedure. Glavni izvor konflikata je obično nekompatibilnost i antagonizam između ciljeva svakog pojedinačnog partnera. Pošto svaki član u kanalu nastoji da zaštiti i unaprijedi sopstvene interese, oni međusobno vrše jedni na druge različite pritiske, kako bi ostvarili svoje ciljeve, najčešće na račun partnera. Po *Buhalisu*,[27] postoje četiri glavna uzroka

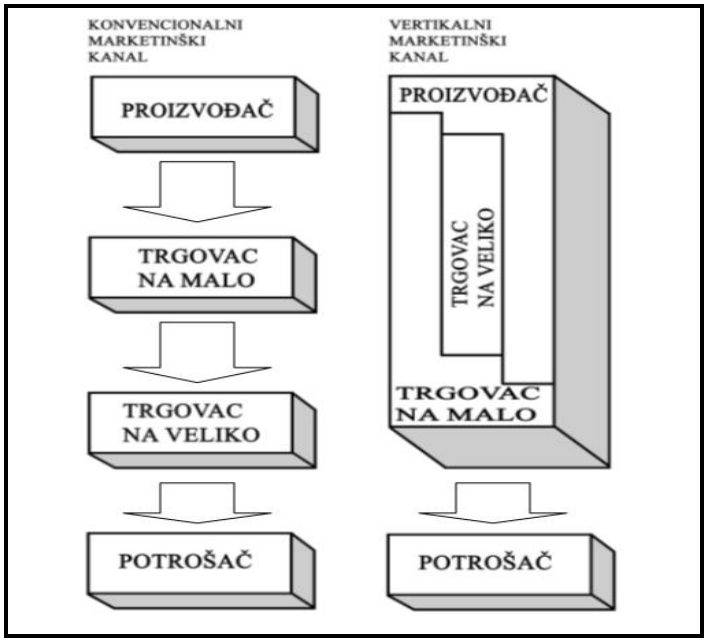
[26] Ibid. str. 155
[27] Buhalis, D., 2000, str. 117

konflikta u kanalu. **Prvo**, cijene i distributivno-profitne margine. Potrošač ima određeni budžet za svoj odmor i stoga članovi kanala direktno konkurišu njihovim partnerima za veći udio na tržištu. **Drugo**, narastajuća vertikalna integracija generiše oligopolističko ponašanje, što smanjuje pregovaračku snagu malih, nezavisnih partnera u kanalu i ugrožava njihovu konkurentnost. **Treće**, poslovni razlozi, npr., moguće je da partner ne uspije da izvrši svoje obaveze i ne obezbijedi uslugu koja je dogovorena. **Četvrto**, finansijska sigurnost partnera je često glavni problem konflikta, s obzirom da su bankrostvo, pridruživanje ili preuzimanje vrlo česte pojave u kanalima distribucije u turizmu. Ograničena mogućnost finansijskih davanja i isporuke proizvoda, koje se traže od posrednika u turizmu, čini ovu industriju ekstremno nestabilnom.

Horizontalni marketing sistemi podrazumjevaju jednog ili više nezavisnih proizvđača, trgovaca na veliko, *(wholesalers*) i trgovaca namalo, (*retailers*). Svaki od njih nastoji da maksimizira svoj profit, čak i nauštrb sistema kao cjeline. Nijedan od članova kanala nema mogućnost kontrole nad drugima, nema potpisivanja zajedničkih pravila niti riješavanja mogućih konflikata. U situaciji kada hotel daje svoje kapacitete u prodaju putem više agencija, za šta im plaća proviziju, to hotelsko preduzeće ne obavezuje da za određeni period uskrate pružanje takvih usluga. Ovakav sistem, poznat je jos pod nazivom konvencionalni.

Vertikalni marketing sistemi, suprotno tome podrazumjevaju proizvođače, trgovce na veliko i trgovce na malo koji su vezani u jedan sistem i kao takvi djeluju na tržištu. Slika 1.1. prikazuje dva tipa organizovanosti kanala prodaje.

Slika 1.1. Horizontalni i vertikalni marketinški sistemi



Izvor: *Kotler, Ph., Bowen,J., Makens, J.*, 2006, str. 517

Jedan član kanala je glavni, on posjeduje moć, i svi ostali sa njim sarađuju. Ovi sistemi nastaju kao rezultat potrebe, da veliki igrači kontrolišu veći dio tržišta u kanalu i eliminišu eventualne konflikte koje uzrokuje želja samostalnih učesnika za ostvarivanjem sopstvenih interesa. Primjer za

vertikalno umrežavanje vrlo je prepoznatljiv kod velikih organizatora putovanja, koji ili posjeduju sopstvenu trgovinu na malo za određeno tržište ili određeni specijalizovani proizvod, ili se pak vezuju sa njima, zatim sa avio-prevoznicima, velikim robnim kućama ili hotelskim lancima. Nastajanje vertikalnih marketing sistema predstavlja jedan od najznačajnijih vidova razvoja u kanalima prodaje.

Aktuelne tendencije na turističkom tržištu govore u prilog tendenciji za stalnim pregrupisavanjem u okviru kanala prodaje. To se posebno javlja na velikim emitivnim tržištima, kao što su Njemačka i Velika Britanija. Veliki turoperatori ostvaruju profit kroz veće pokrivanje tržišta, mogućnost da budu glavni pregovarači, eliminisanje dupliranja usluga i samim tim smanjenje troškova. Tehnološke inovacije u načinu prodaje, sistemu plaćanja i novim vidovima komunikacije čine da promjene u kanalima prodaje u turizmu budu veoma brze i veoma velike. Time sve više dobija na značaju direktna prodaja, posebno preko interneta.[28]

2. *Organizacioni oblici prodaje u realizaciji turistčkih putovanja*

2.1. Direktni i indirektni kanali prodaje i njihove karakteristike

Strateško pitanje u politici prodaje turističkih preduzeća je izbor oblika prodaje, da li je orijentacija na prodaju sa posrednikom ili bez posrednika, kao i kako uspostaviti odgovarajuću srazmjeru između ova dva vida prodaje.

Distributivni kanali mogu imati više nivoa. *Kotler* [29] definiše direktni kanal kao **nulti nivo**, bez posrednika, **prvi nivo** kao nivo sa jednim posrednikom, *retailerom*, i **drugi nivo,** prodaja putem šire mreže veletrgovaca, *wholesalers-a.* Na malim tržištima, obično prvi nivo posrednika pokriva čitavu zemlju, dok na velikim tržištima prodavci na veliko vrše širenje distribucije na veliki broj retailera.

Na osnovu karakteristika direktne, odnosno indirektne prodaje, kao najznačajniji kanali prodaje u turizmu mogu se označiti sljedeći:

- **proizvođač – potrošač**
- **proizvođač – putnička agencija – potrošač**
- **proizvođač – turoperator (kao posrednik) – putnička agencija – potrošač**[30]

Oni se mogu javiti i u modifikovanim formama, kako dalje kaže *Čačić,* posebno u indirektnoj prodaji, na osnovu kombinovanja sa odgovarajućim metodama prodaje ili razvijanja novih oblika posredovanja.

Brojni su razlozi za **uspostavljanje ravnoteže, između direktne i indirektne strategije prodaje.**

Prema *Middleton-u,*[31] sljedeći su najznačajniji:

- finansijski razlozi, da troškovi po jedinici proizvoda treba da dostignu prodaju po jedinici;

[28] Popesku, J., 2002, str. 157-158
[29] Kotler, Ph., 1994, str. 529
[30] Čačić, K., 1980, str. 116
[31] Middleton, V., 1994, str. 224

- prilagođavanje mogućnostima i prijetnjama brzih promjena IKT koje mijenjaju relativne troškove distribucije;
- balans odražava snagu principala i maloprodaje unutar distributivnih kanala.

Ono što se sa sigurnošću može predvidjeti, to je da će u narednoj dekadi u turističkoj industriji doći do niza promjena između direktne i indirektne prodaje, kao rezultata rapidnog razvoja IKT-a, koji smanjuju troškove prodaje.

2.1.1. Direktna prodaja

Direktna prodaja u turizmu se može definisati kao prodaja proizvoda i usluga koja uključuje direktnu komunikaciju između proizvođača i potrošača, bez prodavaca na malo i na veliko, ili bilo kog drugog posrednika.[32] To znači da se direktna prodaja obavlja na prodajnim mjestima hotelijera, turoperatora ili avio-kompanija i drugih preduzeća u turizmu.[33]

Radi se o neposrednom kontaktu između turista i osoblja na recepcijama, poslovnicima, putem mašina za automatsko izdavanje karata, kućnih kompjutera povezanih sa rezervacionim sistemima avio kompanija, kontakata putem pošte, telefona, ili TV terminala gdje je turista u mogućnosti da direktno iz svoga stana, putem 'on-line' sistema, bukira turistički aranžman, ili pak neki njegov dio. Ovaj oblik se najčešće koristi kod prodaje baznih turističkih usluga, smještaja, kao i prevoza kada se prodaje samostalno van paket-aranžmana.

Kakva je korist od direktnog kontakta proizvođača i potrošača, najbolje govori *Middleton-ova*[34] definicije direktnog marketinga, koji kaže da se radi o dvosmjernoj komunikaciji, koja povezuje proizvođače i njihove ciljne individualne potrošače, u kontinuiranom kontaktu. Cilj proizvođača je da dostigne što efektniju promociju i svijest o proizvodu, u cilju njegove bolje konverzije u obliku prve i ponovne prodaje.

Prednosti direktnog oblika prodaje za prodavce turističkih usluga su u neposrednom komuniciranju, obezbjeđenju kontrole nad plasmanom i prednosti nad konkurentima. Oni putem sopstvenih prodajnih mjesta nastoje da prilagode cijene i time povećaju konkurentnost na tržištu; da zadrže kontrolu nad informacijama; da ostvare neposredni kontakt sa potrošačima, što može da podigne nivo njihovog imidža kroz viši nivo lične usluge, kao i izgradnju lojalnosti; ostvaruje veći prihod jer dobija puni iznos po objavljenim cijenama, a ne daje proviziju posrednicima.

Takođe poznato je da su individualni gosti obično većih platežnih mogućnosti nego alotmanski, da su mobilniji, jer dolaze sopstvenim automobilom. ili pak uzimaju rentakar, da su skloniji izletima i korišćenju raznih drugih usluga koje se nude na destinaciji. Riječju, više troše što sve pogoduje ostvarivanju veće turističke potrošnje, posebno vanpansionskih usluga. Za razliku od njih, gosti koji dolaze u alotmanu, iako su već dobili povoljnije uslove, 10-40 % nižu cijenu i mogućnost odloženog plaćanja, obično teško potroše više od planiranog. Međutim, treba imati u vidu da su individualni gosti sofisticiraniji, zahtjevniji, traže bolji servis i sadržajniji boravak.

[32] Medlik, S., 1993, str. 4
[33] Čačić, K., 1998, str. 332
[34] Middleton, V., 1994, str. 197

Takođe, direktna prodaja povlači za sobom veće troškove, prije svega inicijalne, fiksne, za izgradnju sopstvene maloprodajne mreže. Ipak, uz sve napore, praktično je nemoguće pokriti sva potencijalno emitivna tržišta sopstvenom mrežom. Stoga preduzeća koja rade za masovna tržišta, odnosno koja primjenjuju intenzivnu prodaju, teško mogu na duži rok da primjenjuju strategiju direktne prodaje. Direktne kanale češće koriste manja i srednja preduzeća, nastojeći da izvuku benefite poslovanjem sa određenim segmentima.[35] Svakako da upotreba e-prodaje mijenja ova pravila, s obzirom na mogućnost direktnog povezivanja proizvođača i potrošača korišćenjem interneta.

Modeli kada hotelski i restoranski lanci kroz ugovorni aranžman sa trećim licima plasiraju svoje usluge, kroz **franšizing**, **ugovor o menadžmentu i lizingu**, takođe spadaju u posebne oblike **direktne prodaje.**

Pod direktnom prodajom podrazumjeva se i **prodaja turoperatora putem sopstvenih prodajnih mjesta, poslovnica**. Ova klasifikacija je u ranijem periodu zbunjivala čak i upućene turističke radnike kod nas, a ovo stoga što nisu postojali klasični organizatori putovanja. Sadašnja zakonska regulativa u turizmu, i u Crnoj Gori i u Srbiji, prepoznaje pojam turoperatora, mada realno većina njih, čak iako su tako registrovani, uglavnom se bave poslom turističke agencije, odnosno prodajom već osmišljenih paket-aranžmana od strane drugih organizatora putovanja ili u najvećoj mjeri prodajom avio-karata i rentakar poslovima.

Ipak direktna prodaja turoperatora je prisutna u evropskom turizmu, uz sve njene prednosti i nedostatke. Glavni razlozi zadržavanja direktne prodaje kod turoperatera su visoki troškovi održavanja posrednika kao i plaćanje provizije. Međutim, s druge strane, izgradnja i održavanje sopstvene mreže, kao i ulaganje u direktni marketing, takođe iziskuju velika ulaganja.

Naglo širenje reteilera, trgovaca na malo, prije svega radi servisiranja avio-karata, paket-aranžmana i biznis putovanja, šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog vijeka, učinile su da je agentska mreža postala lako dostupna urbanoj populaciji, kako u Velikoj Britaniji, tako i u SAD. Slična situacija ubrzo je zahvatila i ostale evropske zemlje. To je bio znak da većina turoperatora direktne prodaje počne da koristi široku mrežu turističkih agencija za prodaju svojih paket-aranžmana u inostranstvu. Razlozi su bili jasni, znatno povećanje udjela prodaje putem indirektne mreže.

Najmoćniji direktni kanal prodaje u turizmu je danas **internet**, kao i **CRS** i **GDS** sistemi koji su, ustvari, poslužili kao osnova, za internet-turistički distributivni sistem.

Prioritetno pitanje za svaku kompaniju iz turizma je: da li joj odabrani prodajni aranžman garantuje maksimalnu prodaju. Stoga se zapravo i govori o potrebi utvrđivanja optimalne srazmjere između indirektne/organizovane i direktne prodaje, s obzirom da većini kompanija, izuzev onih sasvim malih, koje ne mogu da podnesu trošak retailera, najčešće odgovara kombinovani model prodaje, zavisno od tržišta na kome žele da posluju.

[35] Čačić, K., 1998, str. 331-332

2.1.2. Indirektna prodaja

Indirektna prodaja je prodaja koja se postiže posredstvom kanala distribucije treće strane, koji se u tom cilju stvaraju i održavaju.[36] Tako u prodaji paket-aranžmana, turistička agencija radi za račun svog principala, turoperatora.[37]

Proizvođač i krajnji kupac dio su svakog kanala**.** Za razliku od direktne prodaje koja nema posrednika, u distributivnom kanalu mogu biti prodavci na malo, veleprodavci, kao i dodatni posrednici koji isporučuju proizvode i usluge manjim firmama koje nisu u kontaktu sa odgovarajućom veleprodajom. Sa aspekta proizvođača, što je više posrednika u kanalu, proces je komleksniji, a mogućnost kontrole manja. U procesu indirektne prodaje, kroz svaki kanal se uspostavlja više tipova protoka: **fizički protok** proizvoda i usluga, vlasništva, **novčani tokovi**, **tokovi informacija, i promocioni tokovi**. Svaki kanal ima svoje prednosti i mane. Situaciju dodatno komplikuje činjenica da većina kompanija istovremeno koristi više kanala (miks kanala).
Prema *Kotleru*,[38] u kreiranju prodaje kompanija može da koristi marketinške strategije *'push'* i *'pull'*, (guraj - vuci), koristeći različite modele promotivnog miksa. U *'push'* strategiji, turoperatori prezentuju svoje proizvode agentima koji ih potom nude potencijalnim potrošačima. To znači da turoperator '*gura*' agenciju prema kupcu. Alternativno, kod koriscenja *'pull'* strategije, turoperatori koriste metod direktne pošte, da bi stupili u kontakt sa kupcem, koristeći pri tom maloprodaju kao svoja prodajna mjesta. Drugim riječima, turoperator *'vuče'* kupca u agenciju.

Osnovne prednosti posredničke prodaje u turističkoj privredi leže u realnoj nemogućnosti obezbjeđenja direktnog kontakta sa potencijalnim turistima na izuzetno širokom tržištu tražnje. Uz to, posrednici su objektivno bolji poznavaoci prilika na konkretnim emitivnim tržištima, oni 'pakuju', kreiraju paket aranžmane, u mnogome oslobađajući proizvođače turističkog proizvoda od organizacije prodajnih mjesta u sopstvenom aranžmanu, ostvaruju niže troškove prodaje, učestvuju u promociji, uvode odložena plaćanja, što sve rezultira većim korišćenjem kapaciteta.

Nadalje, i samim turistima odgovara objektivna okolnost da mogu da budu iz prve ruke informisani o segmentima paket-aranžmana, da mogu da dobiju prospekte usluga različitih ponuđača., kako bi bili u mogućnosti da naprave pravi izbor. Pri tom, posrednik, posebno turistička agencija, ima veliki uticaj na konačan izbor turističkog mjesta, objekta i sadržaja boravka.[39] Naravno, posredničke usluge imaju svoju cijenu, a ona se uglavnom prevaljuje na turistička preduzeća.

U periodu dominantnog masovnog turizma, 60-tih godina prošlog vijeka, korišćenje informacionih tehnologija išlo je u prilog razvoju poslovanja turističkih agencija i čak ih stavilo u poziciju da, korišćenjem platformi rezervacionih sistema avio-kompanija, mogu da obavljaju i mnoge druge usluge i tako povećaju svoje profitne margine. Danas gotovo sve agencije kod nas

[36] Middleton, V., 1994, str. 212
[37] Đurašević, S., magistarski rad, 1995.
[38] Kotler, Ph., 1994, str. 618
[39] Čačić, K., 1998, str. 334

koriste neki od modela IKT-a za komunikaciju i upravljanje sopstvenim poslovanjem, koriste internet za pretraživanje, prezentaciju preko sopstvenog weba, a raste procenat onih koje obavljaju i prodaju *'online'*.

Mnogi specijalizovani kanali su na raspolaganju u turističkoj industriji. U daljem tekstu obradićemo dva osnovna, turističke agencije i turoperatore, dok ćemo se savremenim modelima prodaje baviti kroz širu razradu rada.

2.2. Tržišne funkcije turističke agencije

Funkcija posrednika je da unaprijedi kanale prodaje tako što će da poveže proizvođače i kupce i stvori tržište. U tom smislu turistička agencija posreduje između potrošača i brojnih ponuđača, hotela, kompanija za prevoz, rentijera automobila i drugih, kao i usluga objedinjenih u paket-aranžman, koje obezbjeđuje organizator putovanja. Mada klasične turističke agencije generišu najveći dio prihoda od prodaje avio-karata, obično su prepoznate po svojoj funkciji prodaje paket-aranžmana. Obavljajući tu svoju funciju, agencije pružaju niz informacija svojim klijentima. Stoga je njihova uloga, posebno velikih lanaca, da obezbijede da se takvi turistički aranžmani, karte za prevoz, osiguranje, mjenjački poslovi, i brojne informacije kojima raspolažu približe kupcu, odnosno iznesu na tržište.

Dakle, funkcije klasične turističke agencije mogu se formulisati u dvije osnovne uloge: **informativno-savjetodavnu i posredničko-prodajnu.**[40]

2.2.1. Tržišna pozicija turističke agencije

Na kraju distributivnog lanca nalazi se turistička agencija, koja prodaje paket-aranžmane organizatora putovanja. ABTA, opisujući njenu tržišnu ulogu, kaže da snabdijeva potencijalne putnike detaljima putovanja i srodnim uslugama (koje su joj na raspolaganju od principala koji mogu da joj obezbijede, usluge, paket aranžmane i karte, koje ona prodaje, ili ih izdaje za njihov račun) i na zahtjev, obezbjeđuje savjet potrošačima o pogodnostima usluga vezanim za njihove individualne upite.[41]

Na neki način one djeluju kao trgovci na malo, zbog pogodnosti njihove lokacije u glavnoj ulici, reklame, nudeći proizvode na displeju u formi brošura, zapošljavajući radnu snagu, dajući popuste i pregovarajući sa nabavljačima. Međutim, one ne proizvode proizvod, već imaju ulogu koordinatora između proizvoda i potrošača. Mada neke turističke agencije mogu objediniti nekoliko komponenti turističkih usluga zajedno i tako oformiti manji ili ograničeni paket-aranžman.

Međutim, turističke agencije se veoma razlikuju od trgovaca na malo, s obzirom da ne drže robu na zalihama, ne kupuju proizvode da bi ih preprodavali. One ih prodaju na zahtjev potrošača, stoga ne preuzimaju rizik, koji imaju principali. Ta činjenica znatno smanjuje troškove

[40] Čačić, K., 1998, str. 150
[41] Renshaw, M., 1992, str. 7

organizovanja posla turističke agencije, ali i odgovornost, odnosno lojalnost agenta prema određenom proizvodu principala.

Principali za turističke agencije mogu biti turoperatori, hoteli ili transportne kompanije. Razrađujući dalje njihovu tržišnu funkciju, može se reći da su zalihe turističkih agencija, ustvari, informacije, turističke brošure i katalozi.

Turističke agencije za svoj rad, za svaku prodatu kartu ili iskorištenu rezervaciju, dobijaju proviziju od kompanija koje isporučuju usluge, kao što su prodaja avio-karata, hotelske usluge, usluge rentiranja automobila i druge. S obzirom na tu karakteristiku, da posluju po principu provizije koju dobijaju od principala, posao agencije se sve više komercijalizuje, što dovodi u pitanje objektivnost savjeta agenta za određeni aranžman. Nadalje, to postaje prijetnja raznovrsnom asortimanu proizvoda, pa agent počinje da nudi ograničeni broj proizvoda koji mu obezbjeđuju najbolje rezultate prodaje.[42]

Iz pozicije **organizatora tržišta** turistička agencija obezbjeđuje niz **benefita** za sve učesnike na tržištu. Kako *Cooper & oth.* [43] kažu **za proizvođače, potrošače i samu destinaciju**. **Proizvođači** dobijaju mogućnost da prodaju na veliko i time prenose rizik na organizatora putovanja, koji se štiti klauzulom o odustajanju, koja varira od sedam dana do nekoliko nedjelja, prije početka usluge. Što je taj period duži, to je rizik turoperatera veći. Proizvođači takođe mogu da umanje troškove koje inače ulažu u promociju prema potrošačima, i koji su veći, i da ih usmjeri segmentu posrednika, turističkim agencijama.

S druge strane, **potrošačima** se na ovaj način smanjuju troškovi i štedi vrijeme za neophodna istraživanja prije same kupovine. Nadalje, koristeći znanja turističkog agenta, potrošači svode na minimum sve eventualne neizvjesnosti. Svakako najveća korist za potrošača je niža cijena, posebno ako se radi o destinacijama masovnog turizma kakav je pretežno *Mediteran,* gdje organizatori putovanja imaju tu moć da snize cijenu u paket-aranžmanu čak do 60% u odnosu na individualnu tarifu.

Same **destinacije**, posebno zemlje u razvoju sa ograničenim budžetima su na dobiti time što im je omogućeno da koriste široku međunarodnu mrežu turoperatora. Međutim, iluzorno je očekivati, kao što neke zemlje rade, da će im sam dolazak turoperatora obezbijediti pozicioniranje na svjetskom turističkom tržištu.

Prilikom otvaranja turističke agencije, u različitim zemljama potrebno je ispuniti različite zakonske pretpostavke. U Velikoj Britaniji, za razliku od ostalih evropskih zemalja, ne zahtjeva se veliki početni kapital, što ovaj biznis čini veoma atraktivnim za pridošlice. Međutim, svi teoretičari se slažu, a i praksa je to potvrdila, da je lokacija, glavni preduslov za tržišno poslovanje turističkih agencija.

Lokacija na dobroj poziciji u gradu je glavna tržišna prednost svake turističke agencije. Jednom uspostavljena turistička agencija na dodrom mjestu, dobro snabdjevena raznovrsnim turističkim aranžmanima i ostalim potrebnim uslugama, sa specijalizovanim i ljubaznim osobljem, vremenom stiče dobar glas, *'goodwill',* koji znatno učvršćuje njenu tržišnu poziciju i istovremeno

[42] Holloway, J.C., 1994, str. 181
[43] Cooper C., & others, 1993, str. 190

podiže vrijednost i reputaciju na tržištu. Njena pozicija jača kako kod potrošača, gdje se rađa lojalnost, tako i kod proizvođača, hotelijera, koji prodaju preko putničkih agencija moraju gajiti, a to znači biti vrlo efikasni u isplaćivanju provizija i vrlo odgovorni prema svakom klijentu bukiranom na ovaj način, da bi i u buduće obezbjedili posao. **Drugim riječima, jednom obezbijeđen posao preko posrednika za hotelijera znači dobijanje dva kupca, gosta i posrednika.**[44]

Stoga je i pozicija turističke agencije veoma važna ne samo u kanalu prodaje nego i u čitavom marketinškom lancu. Dobar servis, pored toga što znači zadovoljnog potrošača, obezbjeđuje i redovne klijente, a živa riječ kao preporuka uvećava udio agenta na lokalnom tržištu. Tršišna pozicija turističke agencije se mijenja dolaskom novih tehnologija. U prošlosti su putničke agencije imale pristup informacijama o putovanju koje nisu bile direktno na raspolaganju javnosti. Stoga se može reći da su gradile svoj uspjeh na '*neznanju*' potrošača i šireg okruženja. Bez njih je bilo nezamislivo kupiti najpovoljniji let po najpovoljnijoj cijeni, kao i bilo koji drugi proizvod vezan za putovanje. U tom vremenu, (1985.), oni su bili *'mesije'* industrije ugostiteljstva i turizma.[45]

I tako, dok su od sredine **70-tih i tokom 80-tih** godina, **rezervacioni sistemi avio-kompanija koje su agencije koristile za svoje poslovanje**, **ojačale njihovu poziciju na tržištu**, utoliko je pojava novih IKT-a, **sa internetom, 90-tih**, **uzdrmala tu njihovu poziciju.** Ovo nije iznenađenje, s obzirom da turističke agencije nikada nisu bile aktivni učesnici tehnoloških promjena. Trebalo je vremena da one odbace svoj ignorantski stav prema skupoj tehnologiji i prihvate da treba da razmotre svoje odnose sa prevoziocima i drugim davaocima turističkih usluga i njihovu težnju da tržišno promovišu svoje ponude direktno potencijalnim potrošačima. Takođe, ovo podrazumjeva i redefinisanje odnosa sa potrošačima u potpuno novom internet okruženju u kome sve veći broj '*online*' putnika postaje realnost.[46]

2.2.2. Funkcije turističke agencije 'outgoing'

Postoje različite klasifikacije turističkih agencija, a prakse u različitim zemljama na svoj način prilaze ovoj temi. U svrhe ovog rada mi ćemo se baviti široko prihvaćenom klasifikacijom, **prema karakteru poslovanja**, po kojoj se turističke agencije dijele na:

- **emitivne**, *'outgoing'* i
- **receptivne**,*'incoming'* turističke agencije.

Takođe ova klasifikacija je istovjetna, posmatrano i sa aspekta raspoloživih resursa za razvoj turizma, kojima jedno područje ili zemlja raspolaže. U današnje vrijeme većina srednjih i većih agencija obično su **kombinovanog tipa,** osnovane za jedan tip poslovanja, a kasnije su, sa ekonomskim razvojem zemlje i turizma, djelokrug svoga poslovanja proširile i na drugu oblast.
Emitivne agencije, poznate još kao **inicijativne,** bave se organizovanjem i omogućavanjem putovanja individualnim turistima i grupama na inostrano i domaće trzžište. Akcenat je ipak na

[44] Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., 2006, str. 505
[45] Stevens, L., 1989, str. 67 u Đelić, T., 2007. str. 7
[46] Đelić, T., 2007. str. 6

inostranom tržištu, a suština ovog posla sastoji se u tome da emitivna turistička agencija nabavi elemente proizvoda od svojih dobavljača pretežno iz inostranstva, smještaja, prevoza i drugih usluga i zavisno od potreba tržišta 'spakuje' ga u jedinstven proizvod, koji kao takav plasira na tržište. U tom smislu usluge su namijenjene domaćem stanovništvu, a agencije se bave i svim ostalim poslovima neophodnim za kvalitetan servis putovanja u inostranstvo.

Tu spadaju poslovi pružanja svih vrsta informacija neophodnih potencijalnom turisti, vezano za samo putovanje, kao i sve vrste aktivnosti koje su na raspolaganju na destinaciji, prodaja karata za različite vrste prevoza, pretežno avionskog, prodaja posebnih usluga, kao što su karte za pozorišne predstave, koncerte, sportske događaje, izlete, poslovi osiguranja, pribavljanja viza, mjenjački poslovi, kao i prodaja raznovrsne robe potrebne za putovanje.

Emitivna područja karakteriše visok stepen turističke tražnje, to su zemlje sa velikim brojem stanovnika, čija ekonomska moć je garant turističkog prometa.

Turističke agencije su često optuživane od strane organizatora putovanja za korišćenje brojnih restriktivnih praksi u svom poslovanju, među kojima prednjaći *'racking'*[47] politika, koja podrazumjeva isticanje brošura onih kompanija čija prodaja im donosi najveću proviziju. U tom slučaju prosječni potrošač može se dovesti u zabludu, da je ono što je ponuđeno sve, čime mu se limitira izbor.

Po prirodi svog osnovnog posla, a to je organizovanje putovanja za domicilno stanovništvo, emitivne agencije su u poslovnoj sprezi, kako sa domaćim, tako i sa inostranim turističkim agencijama receptivnog tipa, koje za njihov račun preuzimaju izvršenje dijela ili cijelokupnog aranžmana inicijativnih agencija.[48]

Teško je napraviti granicu između agencija emitivnog i receptivnog tipa, jer se to u praksi prosto nadovezuje i većina agencija se, ustvari, bavi više ili manje kobinovanim tipom poslovanja.

2.2.3. Funkcije turističke agencije 'incoming'

Receptivne agencije, 'incoming', obavljaju poslovanje na destinaciji i njihova funkcija je pružanje usluga turistima, domaćim i stranim koji borave na njihovom području. Po svom karakteru, poslovi receptive obuhvataju poslove vezano za prihvat gostiju, kao sto su transferi i izleti. Kao sto smo već ranije rekli, emitivne i receptivne agencije su upućene na međusobnu saradnju, tako da receptivna agencija prati i izvršava poslove na terenu. Kako su poslovi receptive pretežno praćeni poslovima vezanim za inostrani turistički promet, to receptivne agencije uglavnom sarađuju sa inostranim emitivnim turističkim agencijama. Ovi poslovi regulišu se posebnim ugovorom o *'hendlovanju'*, o postupanju, za koje receptivne agencije, dobijaju *'handling fee'*, manipulativne troškove.

U realizaciji boravka turista u turističkom mjestu, receptivna agencija sarađuje sa svim pružaocima usluga na destinaciji i pomaže da se poslovi realizuju kako je ugovoreno. Riješava eventualne nesporazume na terenu, kao i pritužbe koje je moguće odmah ispraviti, i u tom smislu

[47] raf, polica, eng.
[48] Vukonić,B., 1984, str. 118

nudi i određene dodatne pogodnosti i sadržaje kako bi klijent bio zadovoljan. Ovaj pristup riješavanja pritužbi turista je inače najracionalniji, s obzirom da nezadovoljan turista kad se vrati kući, ne samo da može tražiti nadoknadu štete, već može krajnje negativno da utiče na buduće kupovine i na imidž svih učesnika u lancu pružanja turističkih usluga. Stoga je uloga domicilnog agenta, u riješavanju sporova na licu mjesta veoma značajna.

Pored ovoga, receptivne agencije se bave prodajom raznovrsnih usluga koje su na raspolaganju na terenu, a nisu sastavni dio paket-aranžmana, kao što su karte za razne vrste prevoza, izleti, rentakar usluge, bukiranje mijesta u boljim restoranima, prodajom karata za razne manifestacije, uslugama iznajmljivanja raznih plovila na moru, ili pak opreme i sredstava za vožnju i boravak na snijegu, usluge smještaja u hotelima i domaćoj radinosti, prodajom suvenira, monografija, i raznih roba široke potrošnje namjenjenih turistima.

Pored kvalitetnog turističkog proizvoda, zajedničko obilježje uspješnog rada turističkih agencija je - da je osoblje ljubazno, kompetentno i spremno da shvati potrebe i želje klijenta, jer samo dobar servis osigurava zadovoljnog potrošača, kontinuirani posao i povećanje udjela agenta na tržištu. Agencije nude svoje iskustvo, predlažu najbolje restorane, domaće specijalitete koje treba probati, šta je lijepo da se vidi, a neke bazične riječi mogu značiti veliku pomoć za turistu koji govori drugim jezikom i dolazi iz druge kulture. Ovo stoga što ljudi mnogo više vjeruju živoj riječi agenta-savjetnika nego natpisu u novinama ili reportaži na televiziji. To je ponuda benefita dodatne vrijednosti i može se naplatiti kao korisna informacija.

Da *'incoming agenti'*, imaju značajnu ulogu u distributivnom kanalu na destinaciji, govori i primjer da kad hoteli, iz bilo kojeg razloga, u posljednjem momentu dobiju otkaz ugovorene rezervacije od turoperatora, najčešće su oni ti koji diktiraju uslove hotelijeru, i ubiraju prednosti njihove zabrinutosti i nesigurnosti za plasman, tražeći velike popuste i time znatno narušavajući njihovu profitabilnost.[49]

Konfliktne situacije između turoperatora i hotelijera su česte, a u slučaju da je vlasnik hotela na destinaciji istovremeno i vlasnik *'incoming*' turističke agencije, on tada nastoji da konflikt ublaži, i da u svojoj dualnoj ulozi, maksimizira svoje benefite. Takođe, pošto se *'incoming'* turistička agencija, često nalazi u 'sredini', kao posrednik u distributivnom kanalu između turoperatora i hotela, hotelijeri ih često optužuju za zadržavanje novca i kašnjenja u isplati prema njima, kako bi stekli benefite od kamata i poboljšali svoj *'cash flow'*. [50]

2.3. Funkcionisanje organizatora putovanja (turoperatora) i njihovi dometi u svjetskom turističkom prometu

Sam pojam **turoperator** je termin savremenog međunarodnog turizma. U praksi nastao najverovatnije u periodu izmedju 1950. i 1960. godine, korijene vuče od engleske reci *'tour'*, što znači kružno (putovanje), turneja, i reči *'operator'* što znači onaj koji stvara, kreira turu. Pedesete

[49] Buhalis, D., 2000, str. 130
[50] Ibid, 'gotovinski tok', eng.

godine se vezuju za nastanak turoperatora kada su prvi put postali značajan dio turističke privrede, kada je razvoj avio-saobraćaja omogućio brži prevoz velikog broja ljudi na velike udaljenosti, po relativno pristupačnim cijenama.

Ovome je pogodovalo više faktora: kreativnost menadžmenta u avio-saobraćaju i u drugim preduzećima turističke privrede, niska cijena nafte, veća ekonomska moć stanovništva, koje je moglo da izdvoji sredstva za putovanje, više slobodnog vremena, plaćeni godišnji odmori, razvoj informacione i komunikacione tehnologije. Međutim, ključni faktor je, bez sumlje, iznajmljivanje aviona turoperatorima, u početku *'ad-hoc'*, a kasnije na stalnim osnovama. Tako je šezdesetih godina *Mediteran* postao meta masovnog turizma preko organizovanih paket-aranžmana turoperatora.[51]

Kasnije, kako je tržište postajalo složenije, u cilju što kvalitetnijeg odgovora na sve kompleksnije zahtjeve potražnje na turističkom tržištu i zbog sve veće konkurencije, nosioci turističkih aktivnosti nastoje da integrišu sopstveno poslovanje. Proces globalizacije turističkog tržišta, ustvari, je proces internacionalizacije turističke privrede. Na taj način. dolazi do poslovnog povezivanja domaćih preduzeća sa inostranim, a time i do diversifikacije poslovanja preko granica nacionalnih privreda. U ovom procesu, megatrendu današnjeg turizma, prednjače organizatori putovanja, koji ukrupnjavaju sopstvene sisteme sa kompanijama i drugim mega sistemima relevantnim za poslovanje u turizmu, grupišući se tako u svega nekoliko multinacionalnih kompanija, koje diktiraju uslove i kontrolišu turističko poslovanje u Evropi, a i šire.

Kako je glavno nastojanje turoperatora, posebno onih vodećih, da objedine različite usluge sa različitih područja širom svijeta i tako formiraju sveobuhvatan i impresivan portfolio svojih usluga i plasiraju ih potrošačima, bilo nekim od direktnih kanala prodaje, bilo preko posrednika, maksimizirajući na taj način svoj udio na tržištu i proširujući svoje profitne margine, pri izraženoj masovnosti turističke industrije i rapidnom razvoju tehnologije, koja objektivno postaje ključ njihovog daljeg održivog i inovativnog razvoja, smatra se, da uz svu kompleksnost problema, oni pokazuju visok stepen adaptibilnosti nastalim promjenama. Ovo se odnosi na velike turoperatore, dok su srednji i manji u svojoj fazi prilagođavanja našli usmjerenje, ili na dalja udruživanja ili na specijalizovane *'niše'*[52] na tržištu.

Kako najnoviji izvještaji sa tržišta govore, da kao rezultat dvije mega integracije među vodećim turističkim grupacijama koje su se dogodile u prvoj polovini 2007. godine, evropskim turizmom danas vladaju dvije multnacionalne kompanije, *TUI AG i Thomas Cook Group*, sa pretežnim njemačkim kapitalom. Procjenjuje se da će ovi sistemi godišnje da servisiraju preko 50 miliona potrošača[53]. Samo se može naslutiti koje će poslovne domete i turistički promet u narednom periodu, ostvarivati ovakvi turistički giganti na svjetskom turističkom tržištu.

O savremenim poslovnim orijentacijama i koncepcijama prodaje organizatora putovanja govorićemo u daljoj razradi rada, a u nastavku ćemo se fokusirati na razmatranje razlika turoperatora u odnosu na turističke agencije, njihovih vrsta i ključnih funkcija.

---

[51] Holloway, J.C., 1994, str. 28

[52] odnosi se na nepokrivenost na tržištu.

[53] Kalkulacija autora na osnovu godišnjih izvještaja i kompanijskih profila ovih turoperatora.

2.3.1. Razlika između turoperatera i turističke agencije

U literature se može sresti više varijanti **definicija turoperatora**. Ipak, zajedničko im je da se radi o stvaraocu, proizvođaču paket aranžmana. *Medlik*[54] definiše turoperatora kao lice ili organizaciju koja kupuje pojedinačne usluge putovanja (kao što su prevoz i smještaj), od svojih ponuđača (kao što su prevoznici i hoteli), i kombinuje ih u paket-putovanja, turu, koja se prodaje zainteresovanima po višim cijenama, direktno ili preko posrednika. Iako uvjek opisivani kao veleprodavci, turoperatori su, ustvari, proizvođači paket-aranžmana.

Većina teoretičara nastanak turoperatora najuže vezuje uz poslovanje turističkih agencija. Tako između ostalih *Burkart i Medlik* [55] kažu: "da preduzetnički orijentisane putničke agencije, u želji da poboljšaju svoju profitabilnost i ukupan prihod, postale su turoperatori i gotovo svi današnji turoperatori imaju svoje korene u detaljističkim putničkim agencijama." Brojni su primjeri ovakvog razvoja turističkih agencija u praksi. Najveći njemački turoperator *TUI* nastao je 1968. godine udruživanjem četiri najveće turističke agencije u Njemačkoj.[56] Najveći britanski turoperator *Thomson Holidays,* nastao je 1965. godine, kao dio *Thomson Travel Group,* od tri velike turističke agencije.[57] Slična situacija zadesila je i švajcarski *Kuoni*.[58]

Dominantna organizatorska funkcija kod turoperatora, uticala je na to da mnogi teoretičari osporavaju posredničku (agencijsku) funkciju turoperatora. Međutim, to je samo privid, a posrednička funkcija se ne može osporiti turoperatorima, čak ni u slučaju kad turoperatori u svom vlasništvu imaju i avio-kompanije, hotele, brodske kompanije ili rentakar, jer njihova funkcija i dalje ostaje posrednička, dok svaka od ovih kompanija obavlja svoj posao.

Posmatrano i sa aspekta nastanka turoperatora, bilo da su nastali od turističkih agencija, ili ih je osnovala neka avio-kompanija, ili su nastali kao potpuno samostalne kompanije, njihova uloga je u osnovi posrednička, kao i turističke agencije. U ovome leži i **ključna funkcionalna razlika** između turoperatora i turističke agencije, a to je **pitanje posredničke funkcije, koja je kod turističke agencije dominantna, a kod turoperatora se ostvaruje posredno preko turističke agencije.**

Nadalje, mada je informativna uloga u turističkom prometu svojstvena turističkim agencijama, turoperatorima je veoma važno da se njihov proizvod proda i imaju vrlo specifičnu informativnu funkciju. Organizuju kraće seminare za osoblje turističkih agencija, kao i studijska putovanja na destinacije iz njihovih programa. Na taj način je osoblje direktno upoznato sa proizvodom koji nudi, i može dati pravi odgovor na raznovrsne upite klijenata. U tom smislu

[54] Medlik, S., 1993, str. 148
[55] u Čavlek, N., 1998, str. 54
[56] TUI je nastao 1968. godine udruživanjem četiri kompanije srednje veličine: Touropa, Scharnow-Reisen, Hummel Reise i Dr. Tiggess, History of TUI, TUI AG.
[57] Thomson Travel Group je 1965. godine pripojio tri turističke agencije za paket-aranžmane, i avio-kompaniju Britannia Airways, Thomson Holidays Report.
[58] Kuoni je osnovan 1906. godine u Švajcarskoj, a od 1966. godine posluje kao turoperator za daleke destinacije (Thailand, Bognor Regis, Cambodia, Vietnam i Japan.), Kuoni Group Portret.

turoperator ima **edukativnu funkciju** u cilju obezbjeđenja kvalitetne savjetodavne uloge koje za njegov račun obavlja turistička agencija.

Kad je u pitanju **propagandna funkcija turoperatora**, ona se u osnovi razlikuje od propagandne funkcije turističke agencije, jer su im interesi na tržištu različiti. Dok se turistička agencija, uglavnom, bavi komercijalnom propagandom, vezanom za prodaju njenih usluga, kroz razne liflete, cijenovnike, prospekte, brošure i sl., turoperatori promovišu određene destinacije, često uz učešće sredstava principala, kako bi prodajom svog aranžmana obezbjedili prodaju unaprijed zakupljenih sjedišta u avionu, i tako ostvarili zaradu.

Za razliku od turističke agencije, **lokacija** kod turoperatora **ima marginalno značenje**. Iako i jedni i drugi pružaju usluge turistima i onima koji putuju, turoperator, nema potrebu za direktnim kontaktom sa klijentom, jer to za njegov račun vrši agencija. Stoga, turistička agencija mora biti pri ruci klijentu i biti locirana na centralnom mjestu, dok turoperator koji je **kreator proizvoda** može imati lokaciju bilo gdje.

Mada prodaja velikih turoperatora zavisi čak do 86% od turističkih agencija, koje prodaju njihove proizvode, [59] značajan broj turoperatora koji se bave masovnim turizmom odlučuju se i za **direktnu prodaju**, kako bi smanjili troškove održavanja posrednika i troškove agencijske provizije. Tako je *Thomson Travel Group* osnovao *Portland Holidays* koji se bavi direktnom prodajom. Poznati britanski turoperator *Saga Holidays*, koji je specijalista za aranžmane za segment starije populacije, takođe direktno prodaje svoje proizvode. Nadalje, brojni manji turoperatori koji nisu u mogućnosti da plate troškove posrednika, nalaze ili agenta specijalistu, dakle nezavisnog, van lanca turističkih agencija, ili vrše neposrednu prodaju.

Na kraju prodajnog kanala nalazi se turistička agencija koja prodaje paket-aranžman. Njena definicija proističe iz uloge koju je imala u odvijanju turističkog prometa i olakšanju putovanja uopšte. Postoji bezbroj pokušaja u literaturi da se definiše pojam turističke agencije. Smatramo da je definicija *Medlika* [60] sveobuhvatna i jedna od pogodnijih.

Medlik definiše turističku agenciju kao lice ili organizaciju koja prodaje usluge putovanja (kao prevoz, smještaj i *'inclusive tour'* (paket aranžman), za račun principala (kao što su prevoznici, hoteli i turoperatori), za proviziju. Mnogi agenti takođe obezbjeđuju prateće servise, kao što su dobijanje pasoša i viza, izdavanje putničkih čekova, vrše mjenjačke poslove i osiguranje putnika. **Glavna funkcija turističke agencije je uloga maloprodavca** da obezbjedi ptistup principalima na tržištu i obezbjedi lokaciju za potrošače da mogu da kupe turističke usluge.

Upravo iz ove definicije turističke agencije proizilaze i **funkcionalne razlike** između turoperatora i turističke agencije. **Turoperator** na tržištu nastupa kao **preduzetnik[61]**, **tvorac paket aranžmana, preuzima rizik popunjavanja zakupljenih kapaciteta, ali i prihode ostvaruje zahvaljujući sopstvenom angažovanju da uspješno zadovolji potrebe turista**. Iz ovoga proizilazi da je **sadržaj** poslovanja turoperatora kao i njegova funkcija na tržištu različita od one koju imaju turističke agencije. Turoperatori na tržištu djeluju kao **trgovci na veliko**, dok su turističke agencije

[59] Cooper C., & others, 1993, str. 196
[60] Medlik, S., 1993, str. 153-154
[61] Čavlek, N., 1998, str. 60

po svojoj ulozi na tržištu **maloprodavci. Turističke agencije rade za proviziju, a turoperatori posluju tržišno.**

S druge strane**, turistička agencija ima klasičnu ulogu posrednika u odvijanju turističkog prometa** da povezuje prodavce i kupce i stvori tržište. Na tako stvorenom tržištu turistička agencija se bavi i drugim posredničkim poslovima koji su prateći za ovaj posao, ali nisu vezani za aranžman sa turoperatorom. **Ona posreduje između klijenata i davalaca usluga u djelatnostima putovanja**, **smještaja i boravka, rentakara, izdavanja putničkih čekova, obezbjeđenja putnih isprava, mjenjačkih poslova, osiguranja putnika, prtljaga i drugih poslova**. Takođe, jedna od osnovnih funkcija turističke agencije je **informativno-savjetodavna**, posebno danas kad postoji veoma široka ponuda turističkih aranžmana.

Svoju **informativnu funkciju turističke agencije su znatno unaprijedile koristeći savremene informacione tehnologije**. Najčešće su povezane sa rezervacionim sistemima avio-kompanija i turoperatora i na taj način su u mogućnosti da vrlo efikasno pruže informacije klijentima, kao i da unaprijede poslovanje vezano za rezervacije i prodaju paket-aranžmana, ali i svih drugih usluga kao što su prodaja karata, izdavanje vaučera, faktura i dr. Na razvijenim emitivnim tržištima turoperatori su razvili jedinstvene rezervacione sisteme kojima imaju pristup i turističke agencije. Na ovaj način se obavljaju poslovi **bukiranja i prenosa informacija**. Nove informacione tehnologije uticale su ne samo na unapriđenje poslovanja, već i na znatno smanjenje troškova.

Bez obzira na izraženu posredničku funkciju, **turistička agencija se može javiti i kao organizator** nekih putovanja, bilo na zahtjev klijenata ili samoinicijativno. To je najčešće slučaj kad velika turistička agencija ima veći broj malih poslovnica koje obavljaju funkciju i organizatora i prodavca turističkih usluga. To su tzv. agencije **mješovitog tipa, grosističko-detaljističke.**[62]

Radi bolje preglednosti, osnovne razlike između turoperatora i turističke agencije date su u Tabeli br. 1.1.

[62] Ibid

Tabela br. 1.1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija

TUROPERATOR	TURISTIČKA AGENCIJA
Trgovac na veliko	Trgovac na malo
Preduzetnik i posrednik	Posrednik
Kupuje usluge u vlastito ime, i za vlastiti račun	Prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun
Kreira vlastiti proizvod	Plasira na tržištu tuđe proizvode
Osnovni izvor prihoda: prodaja vlastitih proizvoda	Osnovni izvor prihoda: provizija
Snosi rizik za neprodate kapacitete	Ne snosi rizik za neprodate kapacitete
Po pravilu nema direktni kontakt s klijentima	Ima direktni kontakt s klijentima
Prodaju svojih proizvoda vrši najčešće koristeći posrednike	Vrši direktnu prodaju usluga klijentima
Lokacija nije presudna za uspješno poslovanje	Lokacija vrlo bitna za uspjeh u poslovanju
Glavna funkcija: organizatorska	Glavna funkcija: posrednička
Na tržištu ima specifičnu informativno – savjetodavnu funkciju	Preovladava opšta informativno savjetodavna funkcija
Funkcija promocije vrlo izražena	Vrlo izražena komercijalno - propagandna funkcija

Izvor: *Čavlek, N.,* 1998, str. 61

2.3.2. Vrste turoperatora i njihove funkcije na turističkom tržištu

Teorija i praksa turističkog poslovanja poznaju više načina klasifikacije organizatora putovanja, zavisno od izbora kriterijuma za njihovu klasifikaciju.

Krenućemo od bazne, smatrajući je suštinskom za odvijanje uloge organizatora putovanja na turističkom tržištu, kao i imajući u vidu da su sve ostale na neki način u njoj sadržane.

Osnovna podjela organizatora putovanja odnosi se na:

- Turoperatore za masovna tržišta
- Turoperatore specijaliste

Turoperatori za masovni turizam, nazivaju se još i turoperatorima za odmore (*Holiday Tour Operators*), kao i turoperatorima generalistima, jer se radi o velikim operatorima, koji, s jedne strane, pokrivaju veliki broj destinacija, turističkih proizvoda i usluga, a s druge, ostvaruju ogroman turitički promet.

Turoperatori specijalisti su mali turoperatori koji obično obezbjeđuju ponudu za nekoliko destinacija i, ili se specijalizuju tematski, zavisno od oblasti interesovanja, ili po vrstama aktivnosti koje se kroz aranžman nude.[63]

Mnogi teoretičari svrstavaju turoperatore cijeneći samo jedan ili nekoliko aspekata za klasifikaciju. Klasifikacija Čavlekove[64] čini se prilično sveobuhvatnom i istovremeno analitičnom, mada je i ovu klasifikaciju moguće doraditi sa aspekta različitih pristupa prisutnih u praksi.

Ova klasifikacija polazi od dva osnovna kriterijuma, **prema obuhvatnosti tržišta tražnje** i **prema ciljnom tržištu**. Prva podjela, ustvari, podrazumjeva bazičnu podjelu turoperatora o kojoj smo na početku govorili, s tim što ih dijeli na univerzalne i specijaliste, što je po njihovoj funkciji istovjetno sa baznom podjelom.

Klasifikacija prema ciljnom tržištu odnosi se na podjelu na turoperatore orijentisane na:

- **domaće tržište,**
- **inostrano i**
- **'incoming' turoperatore**.

Prvi se bave domaćim tržištem, ali je ipak najveći broj evropskih turoperatora okrenut poslovanju na inostranom tržištu, što znači da organizuju paket-aranžmane za putovanja domaćeg stanovništva u inostranstvo. Kad su u pitanju domaći turoperateri, najveći broj evropskih turoperatora je vlasništvo *'autobusera*' i obično se obraća ciljnoj grupi starije populacije, penzionera, nudeći im programe po vrlo povoljnim cijenama. To su najčešće mala preduzeća koja čine beznačajan dio turističkog prometa. U Velikoj Britaniji Odbor za turizam pruža snažnu podršku razvoju domaćih sveobuhvatnih tura, iz više razloga: kulturoloških, edukativnih, jačanja sopstvenih brendova i svakako najvažnijeg, smanjenja odliva prihoda od turizma u inostranstvo, što ima za cilj poboljšanje budžeta zemlje. S druge strane, u Americi postoji oko 2000 turoperatora koji posluju isključivo na

[63] Buhalis, D., 2003, str. 243
[64] Čavlek, N., 1998, str. 112

domaćem tržitu, a svega 350 njih se bavi poslovanjem u inostranstvu. To je i razumljivo s obzirom na veličinu tržišta i velike udaljenosti u okviru SAD.

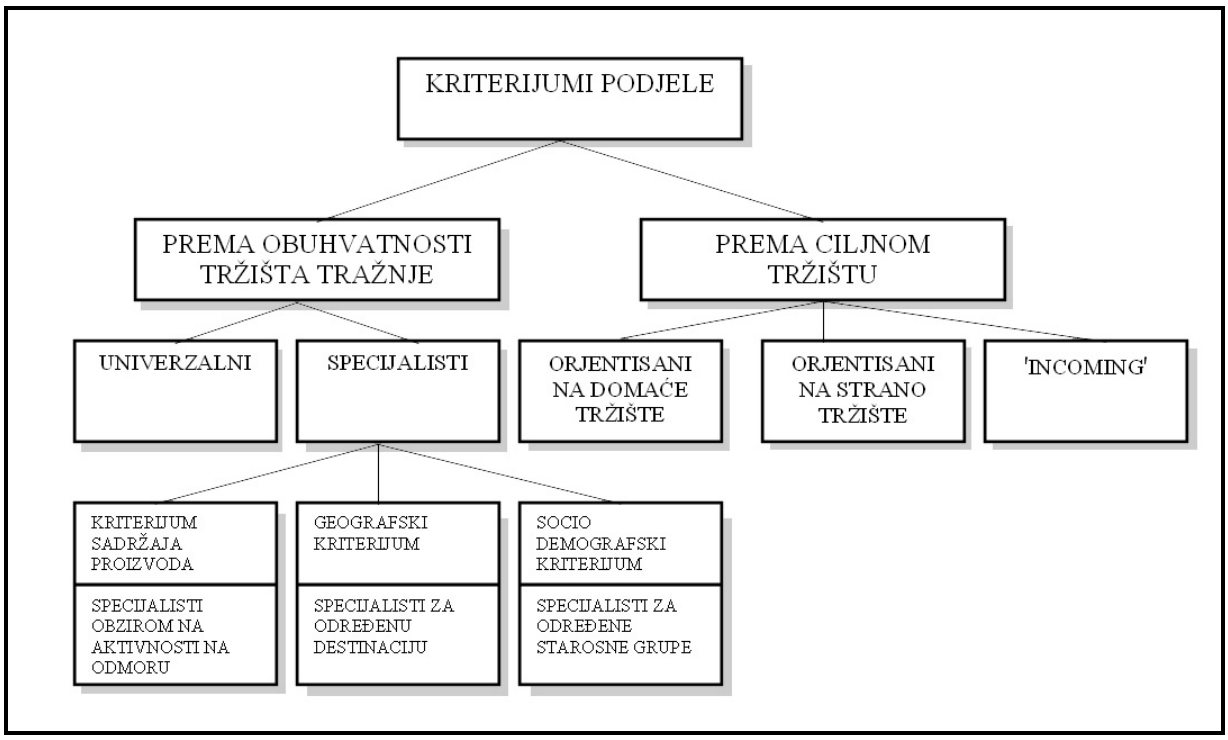
'Incoming' turoperatori su organizacije koje djeluju na domaćem terenu, kreirajući paket-aranžmane za strane turiste, koje prodaju u inostranstvu, posredstvom agentske mreže, ritejlera, u tim zemljama. Po pravilu ovi organizatori nisu brojni, s obzirom na težnju turoperatora da budu prisutni u zemlji izvoru turističke tražnje i kontrolišu prodaju duž čitavog distributivnog lanca.

Nadalje, ova klasifikacija se odnosi na podjelu **turoperatora specijalista:**

- po kriterijumu sadržaja proizvoda, (vezano za temu ili aktivnosti na odmoru);
- prema geografskom kriterijumu, (specijaliste za određenu destinaciju); i
- sociodemografskom kriteriju, (specijaliste za određene starosne grupe).

Na Slici br.1.2. dat je šematski prikaz klasifikacije turoperatora.

Slika br. 1.2. Vrste turoperatora



Izvor: *Čavlek, N.*, 1998, str.112

Najveći i najuticajniji turoperatori na glavnim emitivnim turističkim tržištima su svakalo **turoperatori za masovna tržišta** ili **univerzalni turoperatori.** Oni nude raznovrstan portfolio proizvoda, standardizovanih paket-aranžmana, na širokom tržištu, velikom i heterogenom sastavu potrošača, po pristupačnim cijenama. Kupovina na veliko generiše popuste i ekonomiju obima. Takvi paket-aranžmani se nude na tržištu direktno ili preko trgovaca na malo, retailera, po objavljenoj, jedinstvenoj cijeni, u kojoj troškovi pojedinačnih komponenti proizvoda nisu separatno identifikovani. Svoju ekonomiju, veliki turoperatori zasnivaju na prednosti koju im omogućavaju niži troškovi kupovine na veliko, uvećavajući na taj način svoj udio na tržištu, kao i obrt. Iako je cilj

u poslovanju ekonomija obima, a ne pomeranje granica profita, često povećanje obima prodaje ide na račun sopstvenog profita.

S druge strane, **turoperatori specijalisti** u svom poslovanju primjenjuju različite strategije u zavisnosti od svoje specijalizacije. Mali turoperatori koriste marketing **strategije diferencijacije proizvoda, i strategije dodavanja vrijednosti.** Oni nastoje da se pozicioniraju u *'tržišnim nišama'* i naplate premiju pružanja specijalizovanih usluga, često znatno iznad tržišne cijene, posebno ukoliko nemaju konkurenciju. U tom slučaju njihov profit može da ide i do 25% i više, dok su turoperatori za masovna tržišta primorani da ostanu na mnogo nižim profitnim marginama.[65]

Da bi se održali na tržištu, mali specijalisti se uključuju u esnafska udruženja, koristeći povoljnosti koje ona pružaju. Tako, u Velikoj Britaniji, mali turoperatori, specijalisti za nekoliko destinacija, obično pripadaju Federaciji turoperatora (FTO- *Federation of Tour Operators*), a tematski specijalisti su članovi Udruženja nezavisnih turoperatora (AITO- *Assocation of Independent Tour Operators*).[66]

Ipak, najveće domete na svjetskom turističkom tržištu ostvaruju turoperatori za masovna tržišta.Velika koncentracija tražnje u industriji turizma, za posljedicu ima koncentraciju turističke ponude, koja se u današnjim uslovima munjevito mijenja i prilagođava novim zahtjevima tržišta. Kao rezultat, nastala je potreba promjene u organizacionoj strukturi velikih evropskih turoperatora, generatora turističkog prometa.

2.3.3. Regulativa organizatora putovanja u Evropskoj Uniji

Prije uvođenja direktive EU o paket-aranžmanima, zaštita potrošača bila je u rukama različitih institucija u pojedinim zemljama, a odnos odgovornosti prema klijentima veoma različit. U Velikoj Britaniji, koljevci paket-aranžmana, zaštita potrošača bila je u ingerenciji ABTE (*Association of British Travel Agents*), Udruženja britanskih turističkih agencija, osnovane 1950. godine, koja je sačinila *'stabilizacioni akt'*, koji se odnosio na uslov da turoperator mora biti član ABTE da bi mogao obavljati prodaju posredstvom ABTA maloprodajnih turističkih agencija, i obrnuto. Znači članovi udruženja su i turoperatori i agenti.

Propis o britanskim turoperatorima pokriva dva glavna segmenta:

- odredbe o zaštiti potrošača i
- minimalne standarde za brošure

Ipak, najznačajnije pravilo bilo je uvođenje *'bond sistema'*, obavezujućeg pologa koje je svaki turoperator morao da položi kao garanciju u slučaju kolapsa kompanije. Ovaj sistem je uveden početkom sedamdesetih, a važio je samo za nove članove, što nije garantovalo sigurnost potrošača. Tokom 1973. godine, Uprava za civilnu avijaciju, (CAA-*Civil Aviation Authority*), uvela je licencu za sve turoperatore koji koriste avio saobraćaj, (ATOL-*Air Travel Organisers' Licensing*), bez obzira da li su članovi ABTE ili ne. Međutim, i ovo pravilo je imalo manjkavosti, jer se nije odnosilo na sve potrošače, npr. u slučaju sveobuhvatnih autobuskih aranžmana. Njemačka je tek

[65] Holloway, J.C., 1994, str. 169
[66] Buhalis, D., 2003, str. 243

1979. godine donijela zakon koji je regulisao pravila na putovanjima, dok su Danska i Holandija pravilo *'garantnog pologa'* uvele nešto kasnije.

Izlazak na jedinstveno tržište Evropske Unije nametnuo je potrebu za izradom unificiranih propisa u okviru zemalja članica koji se tiču regulisanja odnosa ponude i potražnje paket-aranžmana u okviru EU. S obzirom na različitost propisa iz ove oblasti u pojedinim zemljama, bilo je potrebno donijeti administrativne mjere koje će obezbjediti zaštitu, ovog sve značajnijeg segmenta potrošača.

Direktiva EU [67] o putovanjima u paket-aranžmanima donjeta je juna 1990. godine i obavezivala je sve zemlje članice da ih do kraja 1992. godine ugrade u svoju legislativu. Zanimljivo je da je Njemačka mjeru zaštite potrošača od bankrotstva turoperatora u svoje zakonodavstvo uvela tek implementacijom smjernica Evropske Unije. Mnoge zemlje su kasnile sa donošenjem ovih propisa, ali je obaveza poštovanja ovih smjernica praktično važila i za one turoperatore koji nisu iz zemalja EU, ako žele da posluju sa ovim tržištem.

Uvodjenje *Direktive EU* uvelo je mnoge novine, kao što su: da sve ture moraju biti licencirane, da opis u brošurama mora odgovarati stvarnosti, odgovornost agenta za pružene informacije potrošaču vezano za zdravlje, osiguranje, pasoše, vize, **ali je glavna da se pravna odgovornost za sve aspekte paket-aranžmana prenosi na organizatora putovanja**. Pravno, grešku nije mogao napraviti dobavljač ili pak turistička agencija, kao direktni prodavac. Ova klauzula značila je potpuno preuzimanje odgovornosti i rizika od strane turoperatora za realizaciju ovog posla.

U praksi su bile različite posljedice primjene ovog akta. Za one turoperatore koji su i ranije vodili računa o zaštiti interesa svojih potrošača, ovo je značilo povećanje konkurencije, na već uzburkanom tržištu. S druge strane, pošto su iznosi *'bond'* pologa bili visoki, to je uzrdrmalo mnoge organizatore putovanja, koji su zbog isplata određenih obeštećenja doživjeli finansijsi kolaps. Drugi su, pak, pribjegli povećanju cijena paket-aranžmana, kako bi pokrili novonastale fiksne troškove. U tom pravcu ide i mišljenje Međunarodnog udruženja avio-prevoznika, (IATA-*International Air Transport Association*), koje smatra, da pored **pozitivne strane ovog propisa, a to je nesumljiva korist za potrošače, postoji i negativna, a to su povećanje cijena aranžmana i sužavanje izbora, zbog visokih cijena osiguranja.**

Većina turoperatora je shvatila da snižavanje cijena nauštrb kvaliteta, dugoročno gledano, za njih znači nestanak sa tržišta, pa je pribjegla povećanju cijena aranžmana, tako da se procjenjuje da je nova direktiva u Velikoj Britaniji uzrokovala rast osnovnih troškova *'package tour'* [68] za 15%.[69]

Odnosi između turoperatora i putničkih agencija u Velikoj Britaniji, posebno među članicama ABTA, su se zaoštrili nakon donošenja direktive, s obzirom da su **turoperatori preuzeli rizik, ali i kontrolu cijena.**

Njemačko zakonodavstvo je otišlo korak dalje od propisa EU, uvođenjem tzv. *Frankfurtske tabele*, koja precizira postotak naknade na iznos cijene plaćene za aranžman, na koju klijent ima

[67] Council Directive 90/314/EEC i EEC, The Package Travel, Package Holidays and Package tours Regulations 1992.
[68] 'paket-aranžman', eng.
[69] Holloway, J.C., 1994, str. 163

pravo u slučaju neizvršenja obaveze iz ugovora. Postotak naplate uključuje: odštetu, a to je naknada u visini razlike plaćene i realizovane usluge i naknadu štete za *'izgubljeno zadovoljstvo'*, jer klijent nije dobio to što je očekivao.

Pored poštovanja pravila EU u tzv. organizovanom prometu, zemlje pojedinačno donose propise koji tangiraju ovu oblast. Tako, u skladu sa grčkim turističkim zakonodvstvom, pravo je hotelijera da uskrati organizatoru putovanja ugovorene alotmane u glavnoj sezoni, ukoliko ovaj nije obezbjedio razumnu popunjenost u vansezonskom periodu. Međutim, ova praksa se vrlo rijetko primjenjuje. Izražen stav hotelijera da neće odbiti alotmansko ugovaranje za narednu sezonu sa turoperatorima koji nisu uspijeli da realizuju svoje ugovorne obaveze iz prethodne godine, Buhalis smatra fatalnim u kreiranju distributivnog miksa, jer hotelijeri pokazuju nedostatak vlastite snage da prevaziđu probleme u distribuciji i pokušaju da nađu alternativni distributivni kanal. Raskidanje ugovora u sred sezone bez obeštećenja, hotelijeru se dešava čak i u slučaju *'commitment contracts'*, gde turoperator ima potpunu kontrolu i preuzima cjelokupni rizik u slučaju loše sezone. Primjer je slučaj u Grčkoj u vrijeme rata u zalivu, kada su turoperatori da bi minimizirali svoju štetu, u posljednjem momentu otkazali zakupljene kapacitete, što je rezultiralo finansijskom propašću posebno malih hotela, koji nisu mogli u kratkom periodu da nađu alternativu.[70]

Međutim, praksa pokazuje da potrošači često pretjeruju u svojim zahtjevima, a i zloupotrebljavaju direktivu o zaštiti potrošača, pa kako kaže *Page,*[71] izgleda da postoje advokatske kancelarije koje su se specijalizovale za ovu vrstu putničkog parničenja. On navodi do sada najveću akciju britanskih turista protiv organizatora putovanja 2002. godine, kada je odštetu zatražilo 600, a 700 putnika je razmišljalo o tome, poslije bolesti izazvane salmonelom za vrijeme njihovog boravka u Španiji, (Torremelinos).

Ono što se u novije vrijeme, pojavom *'low-cost'* [72] avio-kompanija javilo kao problem, jeste da *Direktiva EU* pokriva paket-aranžman, ali se ne odnosi na obeštećenje njegovih pojedinih komponenti, kao npr. prevoza. Analiza Britanske uprave za civilnu avijaciju (CAA-*Civil Aviation Authority*) pokazuje da su poslije kolapsa *EUJet,* 2005. godine, pojedini putnici trebali da plate i do 400 funti da bi se vratili kući, za šta su po britanskoj regulativi imali zaštitu.[73] Međutim, pošto mnoge zemlje nisu imale zakonski definisanu ovu oblast, Evropski parlament je jula mjeseca 2007. godine izglasao zakon koji nalaže avio-kompanijama da moraju da obezbijede finansijsku zaštitu putnicima u slučaju propasti kompanije. Takođe, Parlament je odlučio da će kompanije biti u zakonskoj obavezi da prikazuju cijenu avio-karte, zajedno sa taksama i dodacima, kako bi smanjili mogućnost dovođenja putnika u zabludu prilikom kupovine karte.[74]

[70] Buhalis, D., 2000, str. 130
[71] Page, S., 2005, str. 203
[72] 'nisko budžetne', eng.
[73] OAG, 2006.
[74] Novi zakon je stupio na snagu nakon njegove ratifikacije od strane Savjeta Evrope, 1. oktobra, 2007.

II dio: Savremeni pristupi prodaji u poslovanju organizatora putovanja

3. *Uticaj globalizacije na organizaciju i plasman turističkih putovanja*

3.1. Uticaj globalizacije na razvijanje uloge organizatora putovanja

Globalizacija je fenomen današnjice koji je ušao u sve sfere: ekonomiju, politiku, tehnologiju, ekologiju, medije, utiče na društvene odnose, obrazovanje, podstiče pluralizam u kulturi. To je postao model življenja savremenog čovjeka, koji ima sve više slobodnog vremena, prihode koji mu omogućavaju odlazak na odmor, proširujući svoja znanja i iskustvo.

Kako globalizaciju karakteriše velika mobilnost kapitala, ljudi, ideja i informacija na svjetskom nivou, turizam i prateće grane privrede evidentno nisu mogle ostati imune na ovakva strukturna kretanja. Posredno djelovanje globalizacije na turizam ostvaruje se kretanjima u ekonomiji, u infrastrukturnoj povezanosti i u drugim oblastima društva, a neposredno, kroz realizaciju samih turističkih globalnih kretanja. S druge strane, nove forme poslovnog udruživanja, brojna partnerstva i veliki integrisani sistemi iz oblasti industrije putovanja, svojim poslovanjem i interaktivnim komunikacijama i sami djeluju da se proces globalizacije širi. Pored menadžerskog, mijenja se i marketinški pristup sa stanovišta prodaje u poslovanju organizatora putovanja. Globalni pristup sportu indirektno pomaže jačanju imidža destinacije kroz održavanje velikih međunarodnih sportskih događaja, kao što je *Svjetsko prvenstvo u fudbalu, Teniski svijetski kup, Olimpijada 2008* u *Beijingu*, ili *Svjetska izložba, 2010* u *Šangaju.*.

Turizam svoju snagu uticaja na proces globalizacije iskazuje prije svega kroz brzinu razmjene ekonomskih i kulturnih uticaja između turista i lokalne zajednice. U tom procesu ključnu ulogu, po prirodi svoga posla, imaju upravo organizatori putovanja. Njihova uloga sve više se približava potrebi da turoperatorske kompanije uspostave čvršće i trajnije oblike saradnje s ponuđačima usluga, kako bi očuvali kvalitet proizvoda. Praksa pokazuje da turoperatori najčešće ne vrše selekciju i nemaju mehanizme provjere ali i ne uspostavljaju dugoročnu i profitabilnu saradnju, što je rezultat lošijeg menadžmenta.[1] Jasan dokaz tome može se naći u nižem stepenu integracije u okruženju (zemlje ex-Jugoslavije), što bitno umanjuje njihovu poziciju da iskoriste mnoge prednosti ekonomije obima i rigoroznije kontrole kvaliteta, što, s druge strane, favorifuje vodeću evropsku konkurenciju.

Evropsko turističko tržite koje je u turoperatorskom poslovanju imalo najdužu tradiciju, pokazivalo je svoju zrelost, a žestoka konkurencija za svoj udio na tržištu, među velikim igračima, postajala je sve izraženija. U takvim uslovima, oni najjači prvi su prelazili nacionalne granice šireći svoje poslovanje i na druge zemlje. Svoj rast obezbjeđivali su kroz različite oblike udruživanja: **akviziciju, razne forme integracija i strateške alijanse.**

[1] Petrillo, C.S., 2002, str. 63

Interesantno je da poslovanje na globalnom planu često vezuje kapital koji nije iz branše.To su obično gigantska preduzeća, multinacionalne kompanije, koji ne samo da u koncerne uključuju mješoviti kapital, već posluju internacionalno, što je zahvatilo i posao organizatora putovanja.[2] Tako je vlasnik danas najvećeg turoperatora u Evropi, *TUI-a*, njemačka kompanija *Preussag,* zamjenila svoje osnovno poslovanje u teškoj industriji rudarstva i čelika, najprije sa poslovanjem organizatora putovanja, a time se lančano proširila i na prateće djelatnosti, avio-poslovanje i hotelijerstvo. Najdalje globalno je u tome otišla švajcarska turoperatorska kompanija *Kuoni,* koja nije bila vezana u svome poslovanju za hotelski biznis na Mediteranu, kao što su to horizontalnim integracijama učinila dva najveća giganta *TUI i Thomson Travel Group*, već je kao turoperator specijalista svoje poslovanje proširio na područje Australije i Japana.[3] Ono što treba imati u vidu, to je da će dalji procesi globalizacije u turizmu stvarati nove odnose na tržištu.

Globalizacija iz evropske perspektive turoperatorima donosi kako pogodnosti, tako i potencijalne prijetnje.

Veličina tržišta i međunarodno poslovanje pomažu im da *'razvuku'* rizik i smanje korporativne troškove, a globalni status donosi moćne marketinške prednosti kroz globalno brendiranje i međunarodne kanale prodaje. Takođe, dobijaju na ekonomiji obima, imaju benefite kroz standardizaciju, kontrolu kvaliteta i korišćenje tehnologija, prednost nad ostalim kanalima prodaje, internacionalizaciju marketinga, kao i jačanje političkog uticaja. No, bez obzira što je globalizacija bazirana na proizvodnji globalno standardizovanog proizvoda koji podrazumijeva da su potrebe potrošača univerzalne, uniformnost proizvoda je ograničena zbog različitih nivoa dohotka potrošača u pojedinim zemljama, troškova i cijena konkurencije.[4]

Kad su u pitanju negativni aspekti, treba reći da veličina neizbežno povećava nivo rizika i konkurenciju na većini glavnih tržišta, posebno ako su ona sama već u procesu recesije. U svjetskoj ekonomiji ekonomske krize su postale uobičajene svake dekade i jačanje integracija u okviru svjetske privrede samo pospješuje ekonomske preokrete na globalnom planu. Relativno trajnu konkurentnost u svjetskoj privredi postižu samo ona preduzeća koja svoje globalno pozicioniranje obezbjeđuju uspješnim korišćenjem globalnog marketinga, na način što će, npr., veliki monstrodomi, organizatori putovanja, imati malo više sluha da svaki pojedinačni marketing program prilagode poziciji preduzeća i zahtjevima globalnog tržišta.

Nadalje, evropski turoperateri već smanjuju udio na tržištu u zemljama van Evrope, s obzirom da regioni koji su u periodu ekspanzije, kao što su to zemlje Azije i Pacifika, koje plediraju da uspiju iz više razloga, prije svega zbog nižih cijena i veće mogućnosti prilagođavanja promjenama potrošačke tražnje.Takođe, veliku prijetnju za ketering industriju u Evropi predstavlja lanac *McDonald's* koji se na starom kontinentu ubrzano širi i koji mnogi smatraju napadom na tradicionalne i lokalne običaje pripremanja i konzumiranja hrane. Sukobi su se pojavili i u avio-industriji, vezano za pretenzije američkih avio-kompanija da izvrše liberalizaciju evropskog aero-transporta, vezujući ga za sebe.

[2] Čavlek, N., 1998, str.144
[3] WTO, Global Tourism Trends and Prospects, 2002.
[4] Milisavljević, M., 2004, str. 250

S druge strane turističku privredu je zahvatio talas masovne koncentracije u svim oblastima, pa i među oganizatorima putovanja, koji se udružuju vertikalno i horizontalno, radi postizanja što bolje cjenovne konkurentnosti i osvajanja što većeg tržišta**.** Po mišljenju *Moutinha***,**[5] za buduće okruženje turističkog poslovanja biće karakterističan **manji broj globalnih operatora i veći broj lokalnih operatora.**

Očigledno je da je borba za opstanak na globalnom turističkom tržištu žestoka, ali marketinška strategija kojoj treba da se okrene evropska turistička privreda, nesporno treba da sadrži sljedeće elemente:

- visoki kvalitet proizvoda praćen odgovarajućim višim cijenama, radije, nego konkurisati sa nižim cijenama;
- poboljšanje uslužnog elementa proizvoda na drugim tržištima, posebno u jugoistočnoj Aziji;
- unapređenje marketinga, kroz istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, promociju, distribuciju i prodaju;
- prihvatanje promjena tražnje i brže reagovanje kroz inovacije i nadogradnju proizvoda;
- korišćenje savremenih tehnologija za poboljšanje svoje efikasnosti, kao i pružanje usluga potrošačima;
- udruživanje sa evropskim kompanijama, kako bi se koristile prednosti koje ono donosi u konkurenciji sa neevropskim kompanijama.[6]

Pod uticajem navedenih promjena, **stvaranje vrijednosti postaje kritičan faktor uspjeha** preduzeća, i destinacije uopšte. U turoperatorskom poslovanju dolazi do razvoja u procesu stvaranja proizvoda i **prelaska sa proizvodne orijentacije na vrijednosnu orijentaciju**. Gledano sa aspekta cijena, to znači, da za razliku od organizatora putovanja koji prihvataju politiku diferenciranih cijena, vrijednosno orijentisane kompanije proces formiranja cijena moraju kontrolisati sa aspekta percepcije potrošača, nastojeći pri tom da se raskorak između planirnog kvaliteta usluga i kvaliteta koji doživljava potrošač minimizira.

Na području turizma, **deregulacija i informatizacija** pojačavaju pritisak da se **tržišta i proizvodi globalizuju.** Brz razvoj i promjene na turističkim tržištima zahtjevaju sve veću fleksibilnost u radu organizacija na destinaciji, jer se time i njihov odnos prema organizatorima putovanja mijenja i ide ka promjenama u njihovu korist. One treba da ojačaju saradnju javog i privatnog sektora, s obzirom da javne strukture teže nalaze brze odgovore na nove izazove.

3.2. Nastajanje klastera i njihov plasman u turoperatorskom poslovanju

Tokom dužeg perioda dvadesetog vijeka, ekonomska politika se fokusirala na makroekonomskoj stabilnosti kao ključnom garantu razvoja i prosperiteta, a međunarodna konkurentnost država se objašnjavala teorijama međunarodne razmjene, koje potiču još od *Adama Smitha*. U prošlosti, razvitak zemlje zasnivao se na komparativnim prednostima, kao što su jeftina

[5] Moutinho, L., 2005, str. 26
[6] Horner, S., Swarbrooke, J., 2005, str. 319

radna snaga i prirodni resursi, a **danas osnova razvoja počiva na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama.**

Veoma kompleksna globalna ekonomija učinila je da se u posljednje dvije decenije sve više **potencira važnost mikroekonomskih uslova**. Tekuće strukturne promjene dovele su do globalizacije, preoblikovale društvo u *'informatičko'*, ekonomiju bazirali na znanju. U tom kontekstu, pokazalo se da su uspješne makroekonomske politike samo preduslov, ali ne i dovoljna garancija za brži razvoj. Konačno, bogatstvo nastaje na mikroekonomskom nivou, bazirano na kvalitetu poslovnog okruženja, operativnim praksama i strategijama preduzeća. U takvim uslovima **konkurentnost postaje nužan fenomen razvoja, na nivou preduzeća, sektora i nacije.**

U nauci je danas prisutno više teorija konkurentnosti, među kojima je ***Porter-ova 'Konkurentska prednost nacija'*** [7] najšire prihvaćena i prema kojoj nacionlno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima na mikroekonomskom nivou. *Porter* je dao okvir za unapređenje ekonomske konkurentnosti lokalne i nacionalne ekonomije. U njegovim analizama lokalni faktori, kao što su zaštita životne sredine, znanje, relacije i motivacioni faktori, ćine vitalan doprinos uspjehu individualnih preduzeća i ukupnom ekonomskom razvoju. *Porter* naglašava potrebu stabilne političke i regulatorne sredine u kojoj se obezbjeđuje da kompanije efektivno posluju i proizvode proizvode u skladu sa potrebama tržišta, u poslovnom okruženju sa lokalnim dobavljačima, odgovarajućom infrastrukturom, obrazovnim institucijama i ljudskim potencijalom.[8]

U tom procesu, klasteri zauzimaju centralno mjesto. Ne postoje standardizovani modeli klastera, a iniciranje, organizacija i implementacija turističkih klastera u razvijenim zemljama Evrope i onima u razvoju je bitno različita, kako zbog različite ekonomske razvijenosti, tako i zbog različitog nivoa društvenog kapitala.[9]

Porter-ov model klastera je najšire prihvaćen i definiše klastere kao "geografski usmjerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost."[10]

Klasteri pospješuju konkurentnost na sljedeće načine:

- povećavajući produktivnost kompanija u klasteru,
- unoseći inovacije u djelatnost poslovanja,
- stimulišući nove biznise u oblasti.

Da bi stvorili preduslove za razvoj konkurentnosti svojih privreda, vlade širom svijeta razvijale su ovaj model. Tako u SAD djeluje *Savjet za konkurentnost* [11] sa ciljem formulisanja akcione agende koja treba da obezbjedi da SAD postane konkurentna i produktivna ekonomija, lider na svjetskom tržištu, što će doprinjeti povećanju standarda života za sve Amerikance. *Savjet* je sastavljen od generalnih menadžera korporacija, predsjednika univerziteta i radničkih lidera posvećenih visokovrednovanim ekonomskim aktivnostima i prosperitetu Amerike.

---

[7] Porter, M., 1990, str. 33
[8] Victorian clusters, Clusters, 2003, str. 9
[9] Scherer, R., Strauf, S., 2006, Clustering: A Successful Tool for Regional Development?
[10] Porter, M., 1990, str. 8
[11] The Competitiveness Institute, The Council on Competitiveness, 2003.

Kako su svi *'vjetrovi promjena'* kao **globalizacija, tehnološki razvoj, deregulacija avio-saobraćaja, jačanje pozicije kupaca i fragmentacija tržišta** stizali iz SAD, to su se donosioci ekonomske politike u Evropi založili za **uspostavljanje razvojne politike na regionalnom nivou,** kroz **klastere**, kao reakciju na nastale promjene, o čemu postoje brojne studije i analize.

Zaključak *Evropskog Savjeta*, 2000. godine (kroz *Lisabonsku strategiju),*[12] implicira da bi Evropa trebalo da postane **'svjetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju'**. Međutim, koncept klastera nije nov, o njemu se razmišljalo i tražio se pogodan model još na početku dvadesetog vijeka, nastankom korporacija i s njima porastom produktivnosti. Od tada je pristup klasterizaciji posmatran u kontekstu sposobnosti za prihvatanje inovacija ne samo na nivou kompanije, već i regije, a sada i na nacionalnom i multinacionalnom nivou.

Već naredne, 2001. godine *Evropska komisija* je utvrdila osnove politike klasterizacije u evropskom turizmu kroz *Studiju*[13], koja je identifikovala sljedeća polja djelovanja:

- Razvoj integrisane komunikacijske strategije između inicijativa *Komisije* i postojeće turističke mreže;
- Efektnije korišćenje postojećih fondova;
- Uspostavljanje Virtuelne evropske turističke opservatorije za promovisanje transfera znanja u evropskom turizmu;
- Osnivanje *Evropskog centra za ekspertize u turizmu,* za donošenje politika u specifičnim oblastima;
- Implementacija 5 trans-nacionalnih turističkih klastera koji treba da osiguraju trans-regionalnu prohodnost za promociju i inovacije kroz turistički lanac vrijednosti.

U pravcu direktiva ekonomskog razvoja u evropskom turizmu, ide i primjer zemlje iz okruženja, Hrvatske. *Hrvatski centar za klastere*[14] govori u prilog globalizacije privredne saradnje, koju su već ozvaničili kroz povezivanje sa 12 partnera, klastera iz Srednje i Istočne Evrope u cilju izgradnje evropske mreže klastera, a pod pokroviteljstvom *Evropske komisije*. Klasterizacija za Hrvatsku predstavlja najprije privrednu politiku, a zatim i izvoznu strategiju. Koncept podrazumjeva uključivanje hrvatskih klastera u evropske i srodne klastere iz susjednih zemalja, koji bi dali snagu kompanijama u klasterima za značajniji iskorak na inostrana tržišta.

Benefiti koje klasterizacija donosi zemljama *EU* su brojni:

- Povećava izvoz
- Podstiče rast i zaposlenost
- Podstiče inovativnost i konkurentnost
- Jača međuregionalnu saradnju
- Omogućava održivu konkurentnost regija, nacionalnih ekonomija i Evrope na globalnom nivou

S obzirom da je turizam veoma dinamična grana, to je realno očekivati da se fleksibilna politika regionalnog razvoja može prije uspostaviti u turizmu nego u drugim granama. Argumenti

[12] Ketels, Ch., 2004, str. 3.
[13] COM, 2001.
[14] Novosti Hrvatske udruge poslodavaca, br. 1, 2007.

koji govore u prilog klasterizacije turističke privrede u razvoju, kakve su zemlje bivše Jugoslavije, su sljedeći:

- Privatizacijom je došlo do gubitka velikih preduzeća
- Nova mala/srednja preduzeća nemaju snage za održivo uključivanje na globalno tržište
- Još uvijek nestruktuirana državna preduzeća
- Odsustvo velikih '*grinfield*' investicija
- Opadanje konkurentnosti turističkih proizvoda
- Limitirani izvoz

Benefiti od klasterizacije u turizmu su takođe brojni. Turistička preduzeća, kao sastavni dijelovi klastera obezbjeđuju niz prednosti u poslovanju: mogu lakše da prošire svoje komercijalne prospekte koristeći prednosti brzog pristupa tržišnim informacijama; postoji mogućnost jednostavnijeg i troškovno efektnijeg dobijanja specijalizovanih inputa i tehničke podrške; moguća je participacija u 'konzorcijumima' prilikom velikih narudžbi; omogućeno je jačanje tržišnog razvoja i nižih promotivnih troškova; korišćenje grupnog prevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova; podjela troškova za *ISO* sertifikate i mnogo toga još.

Klasterizacija privrede se obično vrši po geografskoj pripadnosti, ali može bit i sektorska, kao, npr., klaster meda, klaster vina, tekstila, *IT* klaster i slično. Kad je u pitanju turizam, evidentno je da u svjetu postoje mnogi *'prirodni'* regioni i oni obično sami po sebi posjeduju niz neophodnih resursa za razvoj turističkog klastera. (kao što su obim prodaje koji generišu, broj zaposlenih, prirodne predispozicije i sl.) Međutim, to je samo inicijalna vrijednost koju treba nadograditi formalnim: organizacionim, upravljačkim, inovativnim, produkcionim, mjerama izgradnje društvenog kapitala (kolektivno učenje i inovacije), konkurentnim i drugim mjerama.

Da bi turizam zemalja kakve su *ex YU* zemlje bio partner u klasterskom razvoju Evrope, mora da definiše regionalnu preraspodjelu ključnih turističkih kapaciteta i identifikuje njihove relevantne turističke resurse. Takođe, snižavanje cijena turističkih proizvoda u okviru klastera, mora se smatrati prolaznom fazom, a dobrobit klasterizacije turističke industrije treba bazirati na povećanju efikasnosti i uvođenja sistema upravljanja kvalitetom.

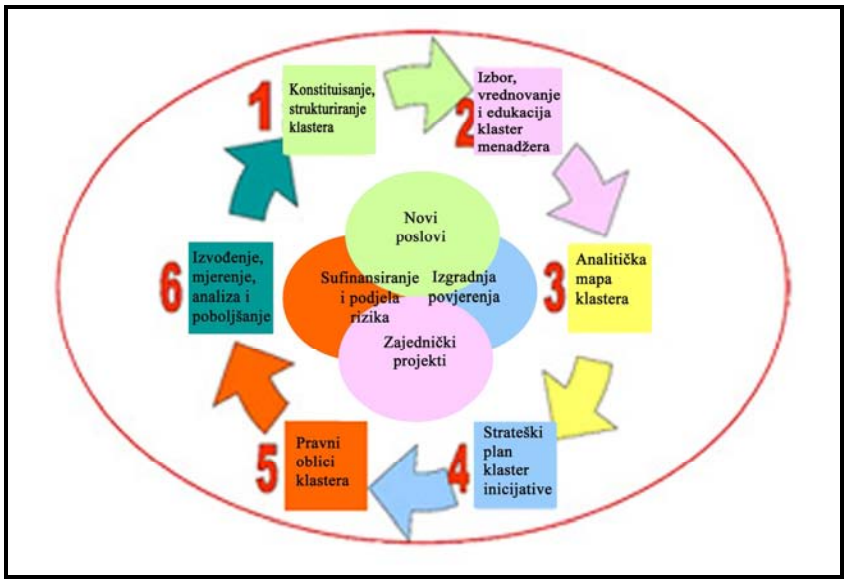
Za sistematsku identifikaciju relevantnih potencijala klastera koriste se dva pristupa: *'top down'* i *'bottom up'*. Kod *'top down'* inputa, korisna analiza bazira se na analizi zaposlenosti i sličnih kategorija koje identifikuju individualne karakteristike svakog klastera pojedinačno, a sprovodi se *'odozgo'*, dakle, sa nivoa vlasti. Za *'bottom up'* model,[15] preporuka mnogih autora je da se identifikuju klasteri 'niše', koje se ne mogu odrediti preko zvanične statistike.(npr., zdravstvena pomoć i sl.) Ovdje se radi o modelu organizacije koji se pokreće *'odozdo'* iz privredne baze. U oba modela potrebno je identifikovati ključne faktore, koji su relevantni npr. za lokalnu vlast i ostale institucije, a koje su opet meritorne za razvoj u okviru destinacije i za izvozne poslove.[16]

[15] Nacionalni centar za klastere Hrvatske u stvaranju šest izvoznih klastera u Hrvatskoj, koristio je 'top down' inpute. NCK i HUP i dr., "Stvaranje 6 klastera za izvoz po principu 'top down' ".

[16] International Trade Centre, Executive Forum, 2005, str. 29

Postoje različiti pristupi upravljanja izgradnjom klastera. Nalazimo da je model, korišten prilikom organizovanja klastera u Hrvatskoj, vrlo prihvatljiv. Na Slici br. 2.1. dat je prikaz navedenog modela.

Slika br. 2.1. Upravljanje procesom izgradnje klastera



Izvor: *Nacionalni centar za klastere*/Hrvatska, 2006.

Slika pokazuje proces od konstituisanja do izvođenja, uključujući moguće interakcije preklapanja aktivnosti između ključnih aktera procesa klasterizacije.

Pitanja koja se inicijalno neizostavno postavljaju su: **Da li klasteri nastaju spontano ili je njihovo nastajanje moguće formalno inicirati? Koja državna politika donosi najbolje rezultate?** To su samo neka od pitanja o kojima se u zemljama u razvoju vodi burna rasprava.

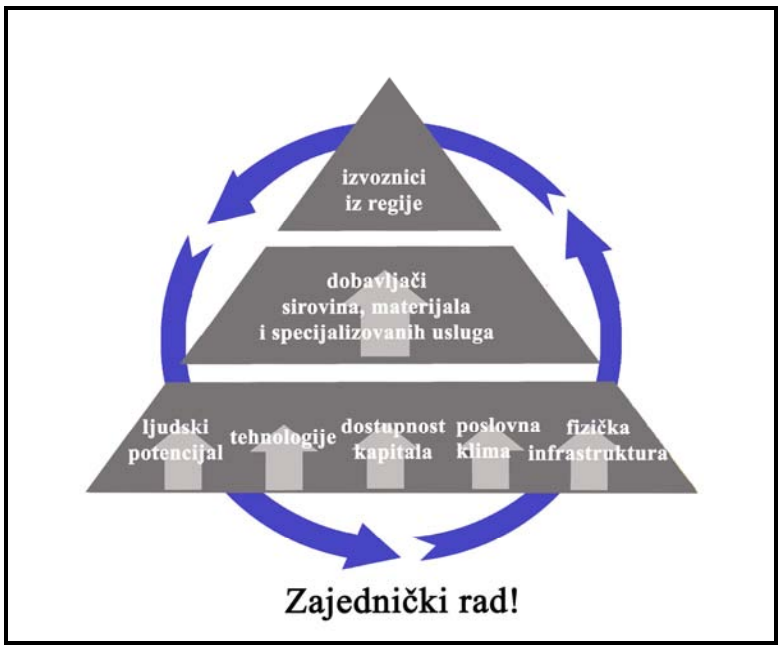
U zemljama u tranziciji, proces klasterizacije, počevši od inicijative, organizacije i implementacije, je drugačiji, s obzirom da proces institucionalne pripreme za razvoj klastera nije u potpunosti ili nije uopšte razvijen. Tako, npr., **nije izvršena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima** i još uvijek **nisu prepoznati regionalni statistički računi**, te ne postoji mogućnost poređenja regionalnih statistika. Postoji veoma nizak nivo komunikacije i koordinacije između nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti. Stoga nedostaje adekvatna mikroekonomska politika koja bi podržavala razvoj klastera, kao i politika edukacije i podsticaja za inostrane investicije. U Hrvatskoj, npr., djeluje *Nacionalni centar za klasterizaciju*,[17] koji je osnovan 2004. godine u okviru HUP-a, (*Hrvatske udruge poslodavaca*), ali je organizacija, upravljanje i uopšte razumijevanje ovog novog ekonomskog oblika udruživanja još uvijek velika nepoznanica.

Turoperatori,[18] kao jedni od ključnih igrača u turističkom prometu, igraju glavnu ulogu u distribuciji organizovanih putovanja. Razvoj mreža partnerstava kod organizatora putovanja, na različitim nivoima u okviru klastera i van njega (na emitivnom tržištu), formalnog i neformalnog

[17] HUP, 2004.
[18] Ključni igrači u turizmu su: turoperatori i turističke agencije; hotelski lanci i restorani; i avio-kompanije.

karaktera, doprinosi jačanju sinergijskih efekata među učesnicima u lancu vrijednosti, pri čemu svaki od njih pojedinačno proizvodi dodatnu vrijednost, koja se udružena isporučuje potrošaču.
Taj zajednički rad u okviru klastera i uloga turoperatora u plasmanu tako nastalog integrisanog proizvoda prikazan je na Slici br.2.2.

Slika br.2.2. Zajednički rad u okviru klastera



Izvor: Adaptacija autora na osnovu *OECD ilustracije koncepta klastera*, 2002.

Slika prikazuje razmjenu informacija i resursa između različitih učesnika i njihov zajednički rad u formiranju prepoznatog integrisanog proizvoda u okviru klastera. Fokus je na regionalnoj dimenziji i izvoznoj orijentaciji. Na dnu piramide, u poslovnom okruženju vezuju se ljudski potencijal, savremene tehnologije, kapital i fizička infrastruktura kao osnove privrednog razvoja, koji se nadograđuju mrežom dobavljača iz oblasti: trgovine, ugostiteljstva, hotela, transportnih preduzeća, turoperatora, turističkih agencija, rentakar službe, kulturnih resursa, izrade suvenira i drugih specijalizovanih usluga, koji međusobno stupaju u interakcije koristeći lokalnu ekonomiju i niše na tržištu, stvarajući prepoznatljive turističke proizvode. Ovako nastali proizvodi i usluge u sebi sadrže skup dodatnih vrijednosti svakog pojedinačnog učesnika u lancu vrijednosti, kreiraju vrijednosti koje su iznad prosečnih i postaju konkurentniji od drugih, koje izvozno orijentisane kompanije prodaju na širem tržištu.

Turoperatori kao organizatori putovanja, ne samo da učestvuju u kreiranju turističkog proizvoda u okviru klastera, već zbog potrebe sve veće kontrole nad destinacijom koju im rigoroznom politikom zaštite potrošača nameće EU[19], ulaze u finansiranje najčešće hotelskih kapaciteta ili unapređenja životne sredine u okviru destinacije.

[19] EU Directive on Package Holidays u okviru Package Travel: Package Travel, Package Holidays and Package Tours Regulations 1992, (S.I.1992 No. 3288, 1995 No.1648 i 1998 No.1208), prepoznaje turoperatore kao odgovorne za realizaciju paket aranžmana.

Takođe, nudeći *'paket-aranžman'*, kao sopstveni proizvod, turoperatori promovišu, ili, drugim riječima, plasiraju i čitav klaster, odnosno destinaciju iz koje proizvod dolazi. Pri tom, konkurentnost raste sa povećanjem intenziteta razmjene informacija i resursa među učesnicima. Iskustvo pokazuje, da međunarodna konkurentnost lokalnih preduzeća u globalnom poslovanju sve više zavisi od sposobnosti međusobne saradnje svih učesnika na lokalnom nivou. Stoga je i učešće turoperatora kao *'vezivnog igrača-kreatora', 'mogućeg investitora' i 'kanala prodaje'* u okviru klastera veoma bitna. Turoperator posjeduje ekspertska znanja na emitivnom tržištu, (jer se obično radi o stranim organizatorima putovanja), a znanja o destinaciji prikuplja od svojih partnera, dobavljača, kao hotela, prevoznika, receptivne turističke agencije i drugih davalaca usluga.

Turoperatorska industrija podrazumijeva jedinstveno djelovanje dva ili više preduzeća, a *'paket-aranžman'* (ili neki njegovi segmenti), kao dio ukupnog turističkog biznisa prelazi regionalne i nacionalne granice, postajući tako dio međunarodnog turističkog biznisa, poštujući pri tom razvojne ciljeve svake pojedinačne destinacije. Područje organizatora putovanja u svjetskom turizmu danas zauzimaju veliki turoperatori, gdje oko 90% svjetskih destinacija kontroliše 5 najvećih mega-turoperatorskih sistema. Ove destinacije pokrivaju oko 300 razvojnih klaster-sistema, dok je u Evropi taj broj oko 70.

Kako je cilj klasterizacije postizanje bolje konkurentnosti na širem planu, interesantni su nalazi *Svjetskog ekonomskog foruma* (WEF), koji od 1979. godine istražuje konkurentnost ekonomskog razvoja zemalja u svijetu. Njihovo istraživanje ima za cilj da objasni zašto se neke zemlje uspješno razvijaju, dok neke zaostaju i ne pokazuju značajnije rezultate.

Početkom marta 2007. godine, *Svjetski ekonomski forum* je objavio prvu *Studiju o konkurentnosti zemalja u sektoru putovanja i turizma,*[20] Indeks konkurentnosti (TTCI) obuhvata 124 zemlje širom svijeta i ima za cilj da izmjeri faktore koji zemlju čine atraktivnom za ulaganja u sektor putovanja i turizma. Ova studija rađena je u vrijeme postojanja *Državne zajednice Srbija i Crna Gora,* tako da ne postoje podaci posebno za Srbiju, odnosno Crnu Goru.

U sektoru putovanja i turizma, SCG je rangirana na 61. mjesto, dok je npr. susjedna Hrvatska zauzela 38. mjesto. Tri prvorangirane zemlje su: Švajcarska, Austria i Njemačka, dok SAD drži petu poziciju.

U globalnoj konkurentnosti, Švajcarska takođe zauzima vodeću poziciju, a Finska i Švedska, drugu i treću. SAD, koje su po rezultatima objavljenim 2006. bile prve na globalnom nivou, a 2007. su se spustile na 6. mesto. Srbija i Crna Gora su po indexu globalne konkurentnosti zauzele 87. mjesto, što znači da sa aspekta konkurentnosti, stvari mnogo bolje stoje u oblasti turizma, nego na nivou čitave privrede i društva. Glavni razlozi lošijih rezultata turističkog prometa iz zemalja bivše Jugoslavije su uglavnom neadekvatno razvijeni proizvodi i prateće turističke usluge, kao i infrastruktura. Uz to i negativna slika na međunarodnoj sceni za neke od njih je dugo trajala, a za druge još uvjek traje.

Stoga, je, npr., USAID-ov *Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera* (CCA) u Bosni i Hercegovini,[21] obuhvatio aktivnosti u sektoru turizma na tri ciljna geografska područja:

[20] Travel & Tourism Competitiveness Report, (TTCI), 2007.

[21] Bosna i Hercegovina je po konkurentnosti na globalnom nivou u 2007, godini zauzela 89. mjesto. Uz pomoć

Sarajevska regija - za kulturni i sportski turizam, *Hercegovina* - za religiozni i kulturni turizam, te sjeverni dio BIH poznat kao Krajina - za ekološki i sportski turizam.

Napori *CCA* projekta povezuju veliki broj zainteresovanih strana, uključujući predstavnike turističkih organizacija BIH, ministarstava, hotela, i restorana, turoperatora i turističkih agencija, prevoznika, obrazovnih institucija, privrednih udruženja i lidera raznih sportskih klubova i preduzeća koja posjetiocima nude širok spektar turističkih atrakcija. Učestvujući u radu radnih grupa, zainteresovane strane su aktivno uključene u izradu jedinstvene strategije za cijelu industriju, kako bi se povećao razvoj i konkurentnost sektora turizma. Radne grupe u ovoj industriji na kraju će funkcionisati kao klasteri: mreže međusobno povezanih službi i firmi za podršku, te relevantnih institucija koje se nalaze na određenom geografskom području. U cilju povećanja produktivnosti, profitabilnosti i stope zaposlenosti, sektor turizma u BIH ima zadatak da poveća turistički promet i omogući kvalitetno turističko iskustvo potrošačima i tržištima, za stvaranje pozitivne osnove za privlačenje investicija. Obezbjeđenje tržišta planirano je u najvećem dijelu uključivanjem velikih turoperatora kao i turoperatora specijalista.

CCA kao Institut za saradnju turističkog klastera BIH obavio je istraživanja među evropskim turoperatorima o mogućnostima i interesu za uključivanje BIH, Sarajeva i Mostara u njihovu stalnu ponudu. Istraživanjem je obuhvaćena grupa od 56 turoperatora iz 9 evropskih zemalja, Hrvatske, SAD-a i Kanade, kao reprezentativnog uzorka tipičnih emitivnih tržišta.[22]
Rezultati istraživanja su između ostalog pokazali:

- da postoji veoma nizak nivo znanja o turističkoj ponudi i potencijalima BIH, kao i o stanju i bezbjedonosnoj situaciji;
- imidž BIH među evropskim turoperatorima je izuzetno opterećen ratnim zbivanjimaa;
- smještajni kapaciteti smatraju se nedovoljno razvijenim, neorganizovanim i nedovoljno kvalitetnim;
- zemlje šireg okruženja (Češka, Mađarska, Poljska) imaju nešto veća saznanja o BIH nego turoperatori razvijenih zemalja Zapada;
- međunarodno tržište još uvijek nije dobilo koordinisanu poruku iz BIH o pozitivnim pomacima i razvoju turističkih potencijala i programa;
- ne postoji kritična masa ponude i programa namjenjenih ciljnim tržištima.

Navedeni rezultati nedvosmisleno ukazuju na promišljenu aktivnost CCA, da se izuči tražnja i identifikuju prilike na turističkom tržištu koje je moguće odmah iskoristiti, zatim da se kreira razvoj i osmisle aranžmani za ciljne turističke proizvode, te unaprijedi veza za promovisanje i prodaju takvih proizvoda na globalnom tržištu. Kao ciljna grupa za istraživanje uzeti su turoperatori, kao *'moćna podrška za promovisanje i prodaju'*, koja opredeljuje tržište i vrlo često kreira tražnju za određenim destinacijama. Takođe ukazuju i na značaj uloge turoperatora u razvoju i plasmanu klastera, posebno u zemljama u razvoju. Projekat svojim konceptom razvojno nudi ekonomiji BIH zasad nedostižnu višu poziciju na ljestvici svjetski konkurentnih privreda.

USAIDA realizuje Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) u različitim sektorima privrede.

[22] TourBIH, turizam klaster u Bosni i Hercegovini, br. 2, juni, 2006.

3.2.1. Organizatori putovanja u konceptu turističkih klastera

Kako je, u današnje vrijeme globalizacije svjetske ekonomije, jedini način opstanka turističke industrije, pa time i turoperatorskog poslovanja, upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, u okviru svoje branše, ali i drugih komplementarnih oblasti, najčešće, avio i hotelske industrije, neophodnih za nastanak turističkog proizvoda, paket-aranžmana, **to se turoperatori savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta.**

Osnovni cilj poslovanja uz pomoć klastera kod organizatora putovanja, jeste povezivanje tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga, i kanala prodaje, najčešće turističkih agencija, retailera, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća, iz dvije ili više regija iz više zemalja, radi obavljanja svoje osnovne djelatnosti. Na taj način turoperatori koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih zemalja, razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. U te svrhe, često veoma važnu ulogu ima i sopstveni brend, koji im omogućava da lakše kupe potrebne segmente svoga proizvoda na određenom tržištu, a zatim i da ga lakše plasiraju.

Grupa autora,[23] istražujući ulogu turoperatora u razvoju turističkog klastera, došla je do zaključka da turoperatori, specijalisti za *'niše'* na tržištu, imaju ulogu u podsticanju povezivanja između različitih nivoa aktivnosti i *stakeholder-a*,[24] i da tom prilikom obavlja interakcije na pet različitih nivoa, i to:

- na institucionalnom nivou, gdje su uključeni različiti subjekti u definisanju projekata i stimulisanju *'top-down'* procesa;
- na koordinaciji, s obzirom da oba procesa i *'top-down' i 'bottom-up'* pomažu u preoblikovanju i konsolidaciji odnosa;
- na projektovanju, koje omogućava da mjesto upravljanja uključi različite subjekte i podstiče koheziju u procesu održivog razvoja;
- na strani ponude, koja treba da privuče izvore, javne i privatne, na način da se povežu i postignu konkurentske prednosti;
- na strani tražnje, koja pomaže oblikovanju proizvoda na način da potrošači i korisnici zadovolje svoje potrebe.

Kako su po prirodi stvari posrednici i za posebno ciljano tržište i za posebnu teritoriju, u mogućnosti da odmjeravaju njihove potencijale, to oni igraju važnu ulogu u integraciji navedenih nivoa, kreirajući održivi nabavni lanac.

Na taj način, razvijajući alternativne forme turizma i pokazujući razumjevanje za postojeću zajednicu, u mogućnosti su da za sebe ostvaruju jaku pozitivnu reputaciju kompanije koja brine o održivom razvoju. Kao posljedica, kvalitet turističkog iskustva koji se obezbjeđuje potrošačima,

[23] Trunfio, M., Petruzzellis, L., Nigro, C., 2006, str. 436
[24] Akcionar, eng.

povećava njihovu satisfakciju i lojalnost, jača vrijednost brenda, proširuje marketinške mogućnosti i uključenost u destinacijski menađment lokalne zajednice.

Nadalje, turoperatori su u poziciji da podrže nabavljače u unapređenju njihovih ekonomskih i društvenih aktivnosti i poslova zaštite životne sredine. Štaviše, s obzirom da turoperatori rade sa velikim brojem nabavljača, oni mogu lako doći do informacija kako da unaprijede svoju praksu i obezbjede podjelu iskustva duž nabavnog lanca.[25]

S druge strane, koristeći klasterski koncept, privredni subjekti jedne regije brže se razvijaju, primjenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpu maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija regije dobija konkurentne prednosti u odnosu na druge.[26] Gledano s tog stanovišta, uloga turoperatora u okupljanju najvitalnijih segmenata svake privrede, malih i srednjih preduzeća, za razvoj ukupne ekonomije jedne zemlje-veoma je bitna. Osim toga, oni postaju važni subjekti moguće konkurentske prednosti u okviru prostornog okruženja u kome djeluju. Kako je njihovo djelovanje, kao posljedica raznih integracija i udruživanja najčešće internacionalno, vidi se od kakve je važnosti korišćenje koncepta klastera za sticanje moći na globalnom nivou.

Turistički klasteri podrazumjevaju interakciju između različitih igrača, uključujući konkurentna preduzeća iz različitih oblasti, kao npr.: smještaja, transporta, turističke agencije i turoperatore, sve vrste nabavljača, turističke atrakcije, neprivredne organizacije (banke, osiguravajuća društva i sl.) obrazovne i državne institucije. Bazni tip interakcije odnosi se na veze između **turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista**. Ovdje se radi o *'vertikalnom modelu'* povezivanja koji može da rezultira partnerskim odnosom zasnovanom na razmjeni informacija, zajedničkim poslovima i povjerenju.

Koncentracija u klasteru bazira se na *'integrisanoj turističkoj ponudi',* koja posluje na principima *'stapanja'* turističkih atrakcija, fizičke i komunikacione infrastrukture, smještajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija i ostalih pratećih usluga u jednu **prepoznatljivu ponudu.** Kako je vertikalna integracija turoperatora, koja obično uključuje lance turističkih agencija i avio-kompanije, najčešći model povezivanja organizatora putovanja, posebno na internacionalnom nivou, to je njihov uticaj na globalnom nivou od presudnog značaja za pozicioniranje zemalja u razvoju na svjetskom turističkom tržištu. Treba imati u vidu da će uvijek postojati zemlje u razvoju koje će željeti da ih turoperatori uključe u svoje programe i tako obezbjede svoj izlazak na globalno tržište.

Drugi model odnosa uključuje *'horizontalne'* veze između i unutar preduzeća (iz turističkih i pratećih djelatnosti) u klasteru, gdje svako preduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i saradnje u poslu, koji je predmet zajedničkog interesovanja i poslovanja (npr., udruživanje snaga u svojim zahtjevima prema vladi za dobijanje određenih benefita, ili za izbjegavanje nekih negativnih posljedica vladinih aktivnosti). Takvi su zahtjevi za relaksaciju viznog režima, smanjenje poreskih davanja (PDV), obezbijeđenje statusa *'izvoznika'* za sektor turizma i slično.

[25] Ibid, str. 437
[26] Dostić, M., u Horvat, Đ., Kovačević, V., 2005, str. 7

Klasteri u sjevernoj Italiji, npr., tradicionalno su bazirani na ličnim kontaktima i dugogodišnjim poslovnim odnosima, koji izgrađuje društveni kapital u formi međusobno jakog povjerenja.[27]

Dakle, radi se o veoma brojnim i složenim interakcijama između različitih igrača koji determinišu sposobnost turističkih klastera da budu konkurentni, da narastaju i da pri tom budu svjesni tih benefita. Ostali igrači oko klastera, treba da prilagođavaju svoje uloge principima koji određuju klastersku konkurentnost.

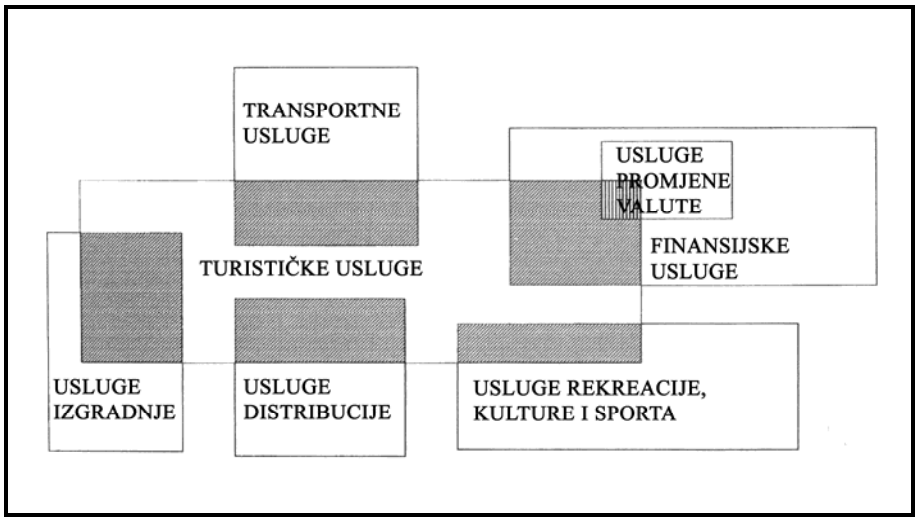
Imajući u vidu neminovnost proširivanja globalizacije, sigurno je da će proces koncentracije, bilo da je generisan horizontalnom ili vertikalnom integracijom, u budućnosti otežavati položaj malih preduzetnika u turizmu. S tog aspekta, razvoj malih i srednjih preduzeća u zemljama u razvoju uz pomoć klasterskog modela povezivanja preko turoperatora, predstavlja svakako značajan faktor njihovog opstanka, kao i povećanja njihove konkurentnosti. **Razvoj klastera regionalni je odgovor na konkurentni pritisak koji se razvio globalizacijom.**[28]

Kako su u turističku industriju uključene i brojne prateće usluge, koje često potiču iz različitih djelatnosti, postavlja se pitanje pristupa klasifikaciji tih djelatnosti u okviru klastera, s obzirom da oni samo nekim svojim dijelom participiraju u klasterskom poslovanju, dok im često osnovna djelatnost pripada drugoj branši.

Turizam i usluge koje se odnose na putovanje, klasifikovani su u *GATS* [29] u klasi 9 Sektorske klasifikacije usluga, a definicija turizma u skladu sa ovom nomenklaturom ne obuhvata ostale usluge drugih sektora koje su integralni djelovi turističkog sektora. Stoga su *WTO/OMT, OECD i Eurostat* zajednički razvili koncept za *turistički satelitski račun* [30] (TSA), koji potvrđuje što definicija turizma obuhvata, kao i ulogu koju turizam ima u ekonomiji jedne zemlje. Pregovorima u okviru *GATS-a,*[31] donešen je *Anex za turizam*, koji se tiče specifičnosti u sektoru, odnosno *'specifične i heterogene prirode turizma kao klastera.'* Mapa klasterskih usluga za mogući turistički klaster, predstavljena je na Slici br. 2.3.

[27] ITC, Executive Forum, Innovations in Export Strategy, Geneve, 2005, str. 23
[28] Horvat, Đ., Kovačević, V., 2005, str. 4
[29] GATS-General Agreement on Trade in Services
[30] Tourism Satellite Account (TSA)
[31] WTO/OMT, 1999.

Slika br. 2.3. Mapa usluga za mogući turistički klaster



Izvor: OECD, 2000, *Using 'Cluster' approaches to specific commitments for interdependent services*, str.14

Mapa prikazuje *'turističke usluge'*, koje su ili direktno ili indirektno u vezi sa brojnim drugim uslugama. Zatamljene površine reprezentuju one djelove drugih sektora koji mogu formirati dio turističkog klastera (kao, npr., transportne usluge koje se odnose na turizam). Glavni inputi su: građevinske usluge (zavisnost turizma od infrastrukture, izgradnje aerodroma, luka, auto puteva, mostova, hotela, aviona, brodova-kruzera, golf terena i dr.); informacije (usluge kompjuterskih rezervacija-CRS, globalnih rezervacionih sistema-GDS, internet informacije i usluge bukinga); i transportne usluge (npr.avio-prevoz[32]).

U klasterskom poslovanju dolazi do preklapanja turizma i drugih neturističkih aktivnosti, što može proizvesti različite implikacije kad je u pitanju liberalizacija usluga. Naime, ukoliko neko od učesnika u klasteru koji se bavi specifičnim aktivnostima nije spreman da u potpunosti liberalizuje svoje usluge (od kojih se samo dio odnosi na turističke usluge), u tom slučaju bilo bi vrlo teško identifikovati dio na koji se liberalizacija odnosi. Na primjer, kreditne kartice (oblast finansijskih usluga), koje se tiču turizma u praksi je teško prepoznati i odvojiti od ostalih transakcija kreditnom karticom. Nadalje, svaka liberalizacija usluga koja je pod restrikcijom teško je primjenljiva i vjerovatno ne može da odražava komercijalnu realnost.[33] Po pravilu, što je veći broj pratećih usluga u okviru turističkog klastera, učesnici su manje spremni na privrženost u svim ili u većini oblasti u okviru klastera. Suprotno, ukoliko je klaster manji, vjerovatnije je da će učesnici uzeti u razmatranje mogućnost pokrivanja usluga u čitavom klasteru.

Kad govorimo o karakteristikama glavnih turističkih usluga (klasifikovanih u *GATS-u* kao hoteli, restorani, turističke agencije, turoperatori i vodiči), u poslednjoj dekadi veoma je prisutna tendencija spajanja i komercijalnih partnerstava, sa nastojanjem proširenja van osnovne oblasti poslovanja u sektore koji su poslovno povezani. (U mapi mogućeg turističkog klastera prikazane

[32] Prema podacima WTO, avio-prevoz čini preko 90 % dolazaka u zemljama u razvoju.

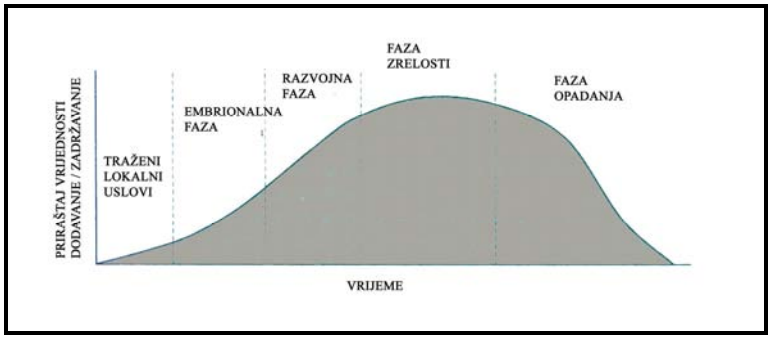
[33] Na primjer, provajderi kreditnih kartica neće biti zainteresovani da uđu u posao vezan samo za turističke usluge. (pr. autora)

kao zatamljene površine koje se odnose na usluge distribucije i transportne usluge) Na primjer, francuska grupacija *'Accor Group'*, čija je osnovna djelatnost hotelijerstvo i restoraterstvo, razvila je komplementarne aktivnosti bilo spajanjem ili akvizicijom turoperatora[34] i turističkih agencija[35], kao i partnerstvima sa kompanijama iz drugih sektora, kao što su rentakar[36] i avio-transport,[37] sa ciljem da se ponudi paket integrisanih usluga. Tako potrošači mogu svoje putovanje, avio-karte, hotel i automobil da bukiraju preko jednog učesnika u poslovnom lancu.

Takođe, partnerstva sa lokalnim entitetima u okviru klastera se smatraju neophodnim za razvijanje turističkih aktivnosti, te međunarodni turoperatori stupaju u partnerske odnose, bilo sa državnim organizacijama ili sa lokalnom industrijom da bi lakše implementirali zajedničke programe. Na primjer, 1999. godine španska hotelska kompanija *Sol Melia* potpisala je ugovor sa Marokanskom vladom o pridruživanju projektu razvoja u hotelijerstvu, promovisanju dostignuća u oblasti turističke infrastrukture i prihoda, kao i programima edukacije kadrova u turizmu. Drugi primjer je partnerstvo između *Accor Group i Beijing Tourism Group* (BTG), jednog od vodećih hotelskih i turoperatorskih sistema u Kini, odgovornog za državno upravljanje hotelima, restoranima, transportnim kompanijama i ostalim uslugama vezanim za turizam i putovanja.[38] U ovom slučaju dolazi do djelimičnog preklapanja usluga navedenih učesnika u okviru klastera, kojima nije dominantna djelatnost turizam, te uspjeh zavisi od njihove sposobnosti da prihvate dio odgovornosti koje im donosi određeno partnerstvo u okiru klastera. Stoga je neophodan visok nivo društvenog kapitala, razvoja svijesti svih učesnika o korisnosti obavljanja djelatnosti u okviru klastera.

Turistički klaster je dinamičan i ima prepoznatljiv **životni ciklus**. Na Slici br. 2.4. prikazan je životni ciklus turističkog klastera. Iskustva govore da **intervencije javnog sektora** na povećanju klasterske konkurentnosti (ili pak doprinosa razvoju), mogu biti različite, zavisno od pozicije turističkog klastera **u životnom ciklusu**.

Slika.br. 2.4. Životni ciklus turističkog klastera



Izvor: International Trade Centre, *Innovations in Export Strategy,* 2005, str.15

U začetku, u embrionalnoj fazi razvoja, neophodna je fundamentalna pomoć oko uspostavljanja **institucionalne forme** *'katalizatora'*, (neke unaprijeđene forme DMO-a ili

[34] Frantour, Couleur Locales (Tunis)
[35] Frantour i Selectour travel agency networks, Carlson Wagonlit.
[36] Europcar
[37] Air France i Air Liberte
[38] OECD, Assesing Barriers to trade in tourism, 2000.

Regionalne turističke organizacije); iniciranja saradnje malih i srednjih preduzeća za okupljanje oko zajedničkog interesa (manjih hotela, porodičnih hotela, motela, privatnog smještaja, avio-prevoznika, autobusera za transfer, rentakar kompanija, jahting kompanija, '*incoming'* turističkih agencija, turoperatora, muzeja, drugih kulturnih institucija, atrakcija, malih privrednika-operatora plaža, ugostiteljskih objekata i sl.); edukacije i jačanja elementa društvenog kapitala u cilju sticanja međusobnog povjerenja; tu se često radi o malim privrednicima koji jedva preživljavaju i od njih se ne može očekivati inicijativa da uđu u klaster, već je neophodna podrška javnog sektora s aspekta formiranja svjesti o potrebi razvoja, informisanosti, programa razvoja turističkog proizvoda, kroz kreditnu podršku, podršku oko izrade elaborata izvodljivosti, kao i marketing. U zemljama u razvoju, uloga javnog sektora na promociji investicija u turističke klastere i privlačenje stranog kapitala je od izuzetnog značaja.

Jednom kad **turistički klaster dostigne vrhunac razvoja,** počinje rizik stagnacije i mogućeg opadanja. Ova pojava je česta u turizmu, kad destinacija iz različitih razloga prestane da bude atraktivna za turiste. (opadanje kvaliteta usluga, neinventivnost, jednoličnost, nepraćenje tehnoloških noviteta koji unaprijeđuju turističku ponudu, nekonkurentnost, politička nestabilnost, prirodne nepogode ili jednostavno pojava novih još nedoživljenih destinacija.) U tom slučaju turistička preduzeća se bave transformacijom turističkih klastera u raniju fazu životnog ciklusa, (vrše podmlađivanje), (primjer Španskog turizma), najčešće **diversifikacijom turističkih proizvoda, koristeći niše na tržištu,** (avanturistički turizam, eko-turizam, 'kulturni turizam' i sl.), **repozicioniranjem na tržištu** kao i **usvajanjem novih tehnologija**.

Ukoliko se radi o klasteru koji je razvojno orijentisan, a ne samo komercijalno, tada se od malih privrednika ne može očekivati da samostalno obezbijede poluge za razvoj klastera, već je neophodna intervencija javnog sektora u vidu obezbjeđenja investicija, ili pak ispunjenja očekivanja da u značajnoj mjeri pokažu okrenutost specifičnim potrebama malih privrednika. Uključivanje moći turoperatora u ovoj fazi je značajno, a može se posmatrati kroz finansijsku podršku države programima turoperatora, putem NTO, kako bi se izvršilo što brže i uvjerljivije repozicioniranje destinacije na ciljanim tržištima.

Investiranje u turističke klastere na destinaciji zahtijeva značajna ulaganja u infrastrukturu, unaprijeđenje, klastersku ekspanziju i tehničku obuku. Iskustvo iz mnogih zemalja, gdje su klasteri već zaživjeli, govori da **najveća prepreka razvoju turističkih klastera leži upravo u nedovoljno izgrađenoj infrastrukturi.** Raspoloživi pokazatelji govore da **vlade (nacionalne i regionalne), kao i lokalna turistička privreda** predstavljaju dva glavna izvora finansiranja turističkih klastera. Međutim, postoje indicije da se i ostali finansijski izvori u velikoj mjeri pripremaju da participiraju u *'high cost'*[39] projekte razvoja turističkih klastera. Tu se misli na javni sektor koji treba da okupi **izvozno orijentisanu privredu,** da na komercijalnim osnovama uđe u ovakve projekte. Kad su u pitanju unaprijeđeni, već poznati turistički klasteri (*'Nica Riviera'* i sl.), **ulaganja kapitala** (*venture capital*) igraju veoma važnu ulogu. Interesovanje za ulaganje u poslove vezane za funkcionisanje klastera pokazuje i bankarski kapital, zatim kompanije osiguranja, javni penzioni fondovi, kapital iz biznisa, kao i direktne strane investicije.

[39] Noseći projekti koji zahtjevaju velika finansijska ulaganja.

U zemljama u razvoju situacija je potpuno drugačija, jer su **finansijske institucije komparativno slabije, a ulaganja su visokog rizika**. Stoga, finansijsko tržište nije prisutno kao u razvijenim zemljama. **Funkciju finansijskih brokera** u ovim zemljama, tradicionalno preuzima **država** (kojoj obično nedostaje gotovina), ili samostalno ili uz podršku **razvojnih finansijskih institucija**, kao što je *Svjetska banka,* (WB), *Evropska banka za obnovu i razvoj* (IBRD) i druge. Novi model investiranja u turističke klastere je i ulaganje u infrastrukturu od strane privatnih kompanija na komercijalnoj osnovi. Mjesto i uloga turoperatora u finansiranju turističkih destinacija u zemljama u razvoju tiče se prije svega ulaganja u hotelsku infrastrukturu, radi uspostavljanja kontrole na destinaciji. Poznati su primjeri ulaganja turoperatora 70-tih i 80-tih u područja Španije i Turske, a zadnjih godina evidentno je veliko učešće španskih investitora, (avio-kompanija, turoperatora, hotelskih lanaca i drugih) u područje Južne Amerike, koje je kulturološki, jezički, a i istorijski vezano za ovo područje.

U marketinškim strategijama organizatora putovanja, posebno onih koji se bave turama na daleke destinacije, ključni elemenat poslovanja mora biti riješavanje eventualnog problema otuđenosti od destinacije, praćenje zahtjeva potrošača, fleksibilnost i brža reakcija na licu mjesta *'prepakivanja proizvoda'* i dodavanja vrijednosti. Oni tu **konkurentsku prednost vuku upravo iz klasterske povezanosti, informacija, znanja i vještina lokalnog stanovništva**. Pri tom moraju biti osjetljiviji i na zahtjeve lokalnog stanovništva. Često se preduzeća, pa i destinacije kao cjelina, žale na neokolonijalističke relacije koje turoperatori uspostavljaju na destinaciji, kupujući na veliko sve povoljnosti, turističke kapacitete, atrakcije, resurse kulture, radnu snagu, po znatno nižim cijenama od realnih, a pri tom troše najvažniji resurs, životnu sredinu.

Stoga turoperatori sve više posvećuju pažnju održivom razvoju u turističkim destinacijama i pospešuju stvaranje boljih uslova za razvoj turizma i život domicilnog stanovništva. Jedan od takvih u našem bližem okruženju je i ulaganje '*turoperatorske inicijative'* (koja obuhvata *LTU Touristic, TUI AG, First Choice/Sunsail, WWF Germany*) u održivi razvoj i zaštitu ostrva *Lastovo* u Hrvatskoj.[40] Zatim, takav je i *TUI-ev* program pomoći održivom razvoju[41], koji je ovaj veliki turoperator sproveo poslije devastacije velikog dijela *Šri Lanke* cunamijem, decembra 2004. godine.)[42] Brojni su i primjeri doprinosa održivom razvoju u zaštićenim zonama, koje je sproveo *Inicijalni sekretarijat turoperatora* (TOIS),[43] u koji su uključeni mnogi turoperatori, kao *Discovery Initiatives* (UK) u Indoneziji; *Hapag-Lloyd Kreuzfahrten* (Njemačka) na *Artiku, Antartiku*, ostrvima *Južnog Pacifika* i bazenu *Amazona*; *Viaggi del Ventaglio* (Italija) u *Dominikanskoj Republici* i mnogi drugi. U ove projekte turoperatori uključuju veliki broj partnera, avio-kompanija, banaka, hotelskih lanaca.

U Tabeli br. 2.1. prikazani su glavni izvori finansiranja turističkih klastera u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju.

[40] Tour Operators Initiative, 2006.
[41] 'TUI sustainable aid programme 2005' u www.tui-group.com/Sri Lanka
[42] U okviru programa 'TUI village', je rekonstruisao sela u distriktu južne obale Šri Lanke pogođene cunamijem, kao i izgradio 125 kuća, kliniku, medicinsku školu i opštinski centar. TUI times/issue 12/2005.
[43] TOIS- Tour Operators' Initiative Secretariat, Pariz.

Tabela br. 2.1. Glavni izvori finansiranja klastera /u razvijenim /nerazvijenim zemljama

GLAVNI IZVORI FINANSIRANJA	
U RAZVIJENIM ZEMLJAMA	**U ZEMLJAMA U RAZVOJU**
• **VLADE - NACIONALNE I REGIONALNE**	• **DRŽAVA** **- IMA ULOGU FINANSIJSKOG BROKERA** **- VRŠI PROMOCIJU INVESTICIJA**
• **LOKALNA TURISTIČKA INDUSTRIJA**	
• **IZVOZNO ORIJENTISANA PRIVREDA**	• **RAZVOJNE FINANSIJSKE INSTITUCIJE: SVJETSKA BANKA, EBRD I SL.**
• **ULAGANJE KAPITALA (NICA RIVIJERA)**	• **PRIVATNE KOMPANIJE - NA KOMERCIJALNOJ OSNOVI**
• **BANKARSKI KAPITAL**	
• **KOMPANIJE OSIGURANJA**	• **TUROPERATORI – ŠPANIJA, TURSKA, JUŽNA AMERIKA**
• **DIREKTNE STRANE INVESTICIJE**	

Izvor: Obrada autora na osnovu prikupljenih informacija

3.2.2. Turistički klasteri u Evropi i uloga turoperatora u njihovom razvoju

U današnjoj globalnoj ekonomiji kreativni talenat postaje sve mobilniji, kompanije u zemljama u razvojnom usponu brzo ulaze na tržište i integrišu se u globalne vrijednosne lance, a investicije iz cijelog svijeta zapošljavaju nisko platežnu i visoko obučenu radnu snagu. U takvim uslovima brojni stručni timovi i forumi širom svijeta[44] izučavaju koje klasterske strategije postižu najbolje rezultate u ekonomiji stalnih promjena i izazova. Brojne su studije,[45] koje objašnjavaju promjenljivo ekonomsko okruženje u kojima klasteri funkcionišu, nude praktične preporuke i klasterske inicijative, definišu faktore koji ukazuju na njihov uspjeh, odnosno pad. Nastavak ekonomskog rasta moguć je jedino fokusiranjem na konkurentnost koja za osnovu ima inovativnost.

Donosioci ekonomske politike u Evropi prebacili su odgovornost ekonomskog razvoja sa starog modela, gdje je država vodila ekonomski razvoj posredstvom državne inicijative i politike, na savremeni model, koji **ekonomski razvoj bazira na procesu saradnje države na više nivoa, sa**

[44] The Competitivness Institute (TCI) je jedna od najpoznatijih institucija takvoga tipa. To je neprofitna alijansa praktikanata u klasterima širom sveta. Obuhvata poslovne lidere i preduzetnike, predstavnike državnih i razvojnih agencija, konsultantske kompanije, istraživače i akademske lidere. Svake godine od 2005, TCI održava Godišnju globalnu konferenciju u različitim privrednim centrima širom svijeta, (Hong Kong, Ottawa, Goteborg, Lyon, a 2007. godine konferencija će se održati u Portland-u, Oregon, na temu: 'Saradnja, inovacije i održivost.'

[45] 'The Greenbook' (Zelena knjiga), ili 'The Cluster Policies Whitebook' (Bijela knjiga klasterske politike).

kompanijama, obrazovnim institucijama, istrživačkim centrima, kao i mnogim drugim saradnicima.[46]

Prema *Porterovom* pregledu performansi turističkih klastera u svijetu u 2003.[47] godini, najbolje rezultate postigle su SAD, zatim slijede evropske zemlje: Španija, Francuska, Italija, Velika Britanija, Njemačka, zatim Kina, Kanada, Australija i Meksiko. Broj klastera se svakodnevno mijenja, stoga je tačan broj teško utvrditi.

Danas se klasteri u turizmu ubrzano razvijaju na atraktivnim prirodnim lokacijama, u blizini važnih resursa za poslovnu aktivnost i u blizini centara tražnje. Tako su se razvili klasteri koji uspješno posluju u Kaliforniji, Floridi, Parizu, Beču, Tokiu. U regionu Pariza situirani su klasteri koji ostvaruju visoku dodatnu vrijednost i rangirani su kao klasteri od *'globalne važnosti'*, među kojima je nekoliko visokih tehnoloških sistema, automobilski klaster, informatički, klaster za odbranu iz vazduha (*'aerospace-klaster'*), finansijski, servisni, u okviru kojih su inkorporirani različiti uslužni turistički klasteri. Različite institucije podstiču njihov rad i vrše monitoring, kao *Privredna komora, Institut za urbano planiranje, Francuski Nacionalni institut za ekonomske studije, Pariska regionalna agencija za razvoj* i mnoga druga tijela i institucije.

Poznati svjetski klastrei su *Silicon Valley*[48], koja se bavi filmskom industrijom, *Napa Valley*, klaster vina u Kaliforniji, *Las Vegas-kockarski klaster*, *finansijske berze u Londonu, Tokiu i Njujorku, mašinski klaster u Njemačkoj* i drugi.

Iskustva evropskih turističkih klastera govore da je uz pomoć klastera moguće postići konkurentnu prednost i internacionalizaciju. Konkurentska prednost može se steći iz raznih izvora: uključujući tehnologiju, razlike u nabavci, (uloga turoperatora u nabavci tržišta je njihova najvažnija uloga u razvoju klastera), ili diferencijaciji tržišta. Da bi turoperatori prodali ovakav proizvod, potrebno je da direktno ili kroz agentsku mrežu angažuju svoje sposobnosti, informacije, znanja i iskustva i kroz poslovni lanac obezbijede dodatnu vrijednost koja nadmašuje onu koju imaju njihovi rivali i time pribavi sebi konkurentsku prednost.

Evidentan je razvoj turističkih klastera u zemljama u razvoju, gdje klaster predstavlja mogućnost za partnerstvo između specijalizovanih *'niše'* turoperatora i destinacija u razvoju za poslovanje u odmorišnim kapacitetima. Ovo uključuje sport i *'widelife'* aktivnosti na kopnu i moru, kao golf, ronjenje i jahting, u mnogim resortima Španije, Italije i Turske. Najznačajniji turistički klaster je nastao na Azurnoj obali, kao rezultat razvoja poljoprivrdnog klastera koji je tražio tržište za plasman viška prehrambenih proizvoda.[49]

Španija je sljedeća zemlja u kojoj se razvio klaster sistem, a danas je jedna od najdinamičnijih zemalja Evrope. Dok se u EU procjenjuje stopa ekonomskog rasta u 2007. godini, od 2,2%, u Španiji se predviđa preko 3%.[50] Vodeća industrija u Španiji je turizam, koji čini preko

[46] Porter, M., 2003.
[47] Ibid
[48] Jedna američka studija je došla do zaključaka da kompanije koje posluju u okviru klastera Silicon Vallley, sarađuju sa mrežom drugih kompanija, finansijskih sistema i univerziteta, te da su vrlo adaptipilne i fleksibilne. Kao posljedca, oni su mnogo uspješniji nego Bostonska vertikalno integrisana kompanija u sličnij industriji, koja pokušava sve sama da uradi u okviru svog sistema. (Clusters, Victoria, 2003, str.10-15)
[49] Milenković, S., 2005, str. 510.
[50] Trade Line No. 2, 2007.

10% BDP-a, a Španija je druga turistička destinacija po posjećenosti u svijetu poslije Francuske. U okviru EU bila je veliki korisnik fondova za razvoj turističkih klastera, i za nekoliko godina se očekuje neto-prihod po tom osnovu, s obzirom da se smatra da rezultate razvoja klastera nije realno očekivati u kraćem periodu od 6-10 godina. Pored pomoći strukturnih fondova EU, u španski turizam ulagale su mnoge multinacionalne kompanije i strani investitori. Franšizing je prisutan u svim sektorima, kao i u turizmu kroz brojna partnerstva hotelskih lanaca, turističkih agencija, turoperatora i avio-kompanija. S obzirom da je vlast u Španiji organizovana na tri nivoa, investitori u turističke klastere, npr., u Kataloniji i u Kastilji, sreću se sa drugačijom zakonskom regulativom, što otežava investiranje.

Turistički klaster, *'pionir'* projekat u Zapadnoj Evropi, najprije je zaživeo u *Kataloniji* 1991. godine, kada su *Kosta del Sol i Kosta Brava* u integrisanom nastupu ostvarile najproduktivniji turistički klaster Španije. *Kosta Brava* pored ekstremnih prirodnih ljepota nudi i kulturno blago (Dali, Picasso, Romansku umjetnost). U klaster su uključeni i nacionalni park i obližnje skijalište na Katalonskom dijelu Pirineja. Ovo je uglavnom bio rezultat saradnje na kratak rok na lokalnom nivou i nivou distrikta.[51] Španski turistički klasteri sarađuju i proaktivno na međunarodnom nivou. Dobar primjer takve saradnje je povezivanje klastera *Katalonije i holandskih klastera,* (1992.) koja je pokrenuta je sa nivoa vlada.[52]

Danas je situacija drugačija, pa velike španske kompanije iz oblasti turizma, turoperatori i avio-kompanije, ulažu van granica zemlje, ali najčešće u latino-američko područje. Tako je *Iberostar*, španska nacionalna avio-kompanija, proširila svoju mrežu na mnoge južno američke zemlje. U narednom periodu u Španiji se očekuju dva *'mamut projekta'*, *Američki kup u tenisu 2007.* godine i *Međunarodna izložba u Saragosi, 2008.* godine, koji će još više razgranati ekonomske aktivnosti. Španci, inače, svoju zemlju smatraju za zemlju koja pruža najviši kvalitet života.

Italija prati turizam na nacionalnom nivou, na nivou 20 autonomnih regija i na lokalnom nivou. Dok je biznis turizam i kulturni turizam dominantan u klasteru *Milanske metropoliten oblasti*, odmorišni je vezan za primorske oblasti oko *Sanrema.* U *Venecijanskom klasteru,* gdje je kulturni turizam dio života vjekovima, u posljednjih 30 godina prisutan je problem presaturiranosti turistima. Ovo nameće razne ideje da će Venecija možda morati da se pretvori u grad muzej, a stanovnici isele na kontinent. Problem Venecije je, što najveći broj turista dolazi izletničkim turama, autobusima, kratko se zadržava i troši veoma malo u hotelima i restoranima. Zbog toga je još 1990. godine pokrenuta inicijativa o uvođenju ograničenja posjetilaca, što se reguliše različitim metodama, od izdavanja dnevnih propusnica za automobile i saobraćaj kanalima, do komjuterskih stanica koje omogućuju potencijalnim posjetiocima da se informišu kolika je gužva u gradu. *Banjski razvojni klaster* u Italiji se najpijre implementirao u oblasti *Toskane,* a *ruralni* u području *La Brio.* Trenutno, naglo rastući je *agro-klaster,* kao projekat alijanse. Univerzitetska institucija, *University of Milan-Bicocca* bavio se statističkim metodama obrade izdataka turista, takozvanim

[51] Danas u Španiji postoji veliki broj turističkih klastera, od kojih su najznačajniji: Turistički klaster Lloret de Mar (1998), Tourism Industry Cluster in Bilbao (1996), Tourism Clusters in San Sebastian (1995), Tourism Strategy for Galicia (1993).

[52] Competitiveness, Cluster-based policies, Barcelona, 2002.

'skrivenim' turizmom i odnosima među regijama (nacionalni račun, turistički satelitski obračun i *'multiplier'* analizom, koja mjeri različite uticaje turizma na regiju ili na nacionalnom nivou).

U svijetu se analizom primjene metoda i indikatora razvoja turizma bave odgovarajuća tijela međunarodnih organizacija (*WTO, OECD, UN, EUROSTAT* i td.), koja su usaglasila Turistički satelitski metod mjerenja prihoda od turizma.

Pod pokroviteljstvom *NEF* [53] evropske fondacije, od 2004. godine krenulo se sa pripremama za organizovanje Klastera kulture (*NEF Cultural Cluster*). U skladu sa ovom inicijativom predviđeno je da 2008. godina bude evropska godina kulturnog razvoja i interkulturalnog dijaloga. Iza projekta stale su brojne evropske fondacije[54], čiji će cilj u prvoj fazi biti da promovišu svijest o kulturnim razlikama i neophodnosti interkulturnog dijaloga u Evropi, identifikacija projekata i aktivnosti u cilju kapitalizacije sa kulturnog i materijalnog aspekta.

U drugim djelovima Evrope, razvojni turistički klasteri su značajni u oblasti banjskog i zdravstvenog turizma u regiji *Gornje Rajne* u Njemačkoj, *Briža* u Belgiji, *jezerske oblasti* u Švajcarskoj i u Austriji. Klasterska organizacija u Njemačkoj počiva na kooperaciji između države (nacionalne i regionalne vlasti) i drugih kvazi-javnih sektora, kao što su nacionalni parkovi, turističke organizacije i privatni sektor. Danas je u Njemačkoj, tržište zdravstva preraslo tržište auto-industrije i procjenjuje se da ukupni izdaci njemaca za *wellness* u 2004. godini iznose oko 69 milijardi eura.[55]

Wellness klasteri su jaki i u **Austriji.** Sa dva nova hotela u 2005. godini, ukupan broj *wellness oaza* iznosi 752. Godišnji prihod je skoro dostigao 1,15 milijardi eura, a trenutna situacija ukazuje na dalji rast. U Austriji postoji 28 termalnih banja, koje bilježe godišnju posjetu od 6,75 miliona gostiju. Uz to, postoji oko 200 privatnih klinika i rehabilitacionih centara. Sa 3,5 miliona posjetilaca u wellness i zdravstvenim centrima godišnje, Austria je u ovom segmentu lider u Evropi.

Klasteri su vrlo povoljna forma i za razvoj raznovrsnih sportova i ekstremnih aktivnosti. Tako *Svjetska turistička organizacija,* zalažući se za vrlo popularan ekoturizam, uključuje dobro organizovane i lukrativne niše na tržištu putem specijalizovanih turoperatora, npr. za popularan program gledanja ptica (*'bird-watching')*, gde u klastere ulaze i organizacije za zaštitu ptica, ekstremne forme *'tweecher'*, kao i zajednice sa područja, staništa ptica. Crna Gora ima potencijal za razvoj klastera ove vrste na *Skadarskom jezeru*, najvećem vodenom bazenu na Balkanu, sa pelikanom kao raritetom u Evropi. Takođe, slične potencijale ima i *Ludoško jezero* u Vojvodini, koje je poznato stanište ptica na njihovom putu u doba seoba.

Prema informacijama WTO-a, *Karpatske planine* u **Rumuniji,** najvećem rezervatu evropskih medvijeda, (60%), vukova (40%) i risova (40%), dobile su specijalnu zastavu koja obezbjeđuje jak identitet i marketing imidž za razvoj održivog turizma, što je pobudilo interesovanje zaljubljenika prirode u Francuskoj, koji više vole *'medvjede i crkve'* od *'mora i pijeska'* i privuklo turoperatere specijaliste da potpomognu razvoj ove oblasti za posebne niše na

[53] NEF, Network of European Foundations, Brisel.

[54] Compania di San Paolo (Italija), European Cultural Foundation (Holandija), European Forum for the Arts & Heritage (Belgija), Evens Stichting (Belgija, Francuska, Poljska), King Baudauin Foundation (Belgija), Riksbankens Jubileumsfand (Švedska) i Van Leer Group Foundation (Holandija), NEF Cultural Cluster, www.nefic.org

[55] Relax Guide, 2006.

tržištu. Turoperatori smatraju da su *'niše'* turisti spremni da se žrtvuju i ne zahtjevaju visoki kvalitet smještaja da bi doživjeli jedinstveno iskustvo. Tako je u ovom regionu planiran *tematski turistički klaster*, koji bi povezivao veće i manje atrakcije i usluge, obezbjeđujući kvalitet i ulazak na tržište malim preduzećima. Izgradnja klastera ići će u smjeru strogog nadzora kapaciteta izgradnje, regulacije infrastrukture, zajedničkog marketinga i korišćenja interneta u promotivne i marketinške svrhe.

Vrhunski sport za visoko platežnu klijentelu, **golf,** ima svog ultimativnog predstavnika među evropskim klasterima u oblasti *Terre Blanche*, u blizini Nice. Turoperatori ekskluzivnih tura nude različite pakete, koji za članove porodice uključuju i korišćenje banjskih kapaciteta. Takođe nude se i paketi *'uživanja u hrani i vinu'*, a u zimskom periodu skijanje. Sport *'rizika i nagrađivanja'*, kako nazivaju golf na *Le Riou* kursu, *'tipično se može doživjeti samo ovdje'*, marketinška je poruka koja privlači tržišnu nišu za ovu vrstu sporta. Klaster okuplja selektovane partnere sa domicilnog tržišta i '*offshore'* operatere. Klaster je članica *Međunarodne asocijacije golf turoperatora*, preko koje članovi asocijacije i ostali zainteresovani mogu dobiti informacije o događanjima. Takođe, klaster zajedno sa turoperatorima organizuje studijsku posetu *Terre Blanche* za novinare i pisce zainteresovane za ovu vrstu sporta, kako bi se kroz PR aktivnosti na odgovarajući način približila ova specifična ponuda potrošačima. Nadalje, posredstvom *IAGT*,[56] klaster je učestvovao u *'benchmarketing'* inicijativi za identifikovanje međunarodnih tržišta, što im je koristilo da utvrde svoje mjesto na globalnoj sceni golfera.

U novim regionima Evrope sa stvaranjem novih destinacija, razvojni klasteri su dobili najveću potvrdu integrisanjem različitih turističkih i drugih subjekata na području **Rusije** (oblast Pjatigorska i Kislorodska), **Jermenije,** gde su se udružili Jermensko hotelsko udruženje, Asocijacija restoratera, Unija *'incoming'* turoperatora, Udruženje vodiča, avio-kompanije i privatni sektor (CAPS).[57] Država je pružila potporu preko Ministarstva za trgovinu i ekonomski razvoj i *Jermenske turističke razvojne agencije* (ATDA)[58] Očekuje se da će Jermenski prirodni klaster u oblasti južnog Kavkaza biti otvoren za turiste 2007. godine, kada se planira završetak infrastrukture za ekoturizam. Klasterske aktivnosti su dale doprinos unapređenju turističkog proizvoda i marketinga, povezivanja sa turoperatorima i turističkim agencijama, koje imaju zadatak da pomognu u embrionalnoj fazi da ovu destinaciju učine poznatom.

Država **Kazahstan,**[59] koristeći *'top down'* metod, 2006. godine donijela je pilot program za uspostavljanje klastera u blizini prestonice *Almaate*, koji će unaprijediti privredni razvoj. Klaster uključuje značajna turistička područja kao što su Mala i Velika Almaty klisura, Tuyuk-Su i Chimbaluk, poznati planinski centar, Altyn Emel, nacionalni park, a uspostavljene su sekcije za Veliki put svile, kanjon Charyn i jezero Kolsai, kao i čuvenu pećinu sa slikama starim nekoliko milenijuma.[60]

[56] IAGT (International Association of Golf Tour Operators), 2003.
[57] CAPS (Competative Private Sector), Tourism Survey, decembar, 2006.
[58] ATDA (Armenian Tourism Development Agency), decembar, 2006.
[59] Tourist Survey, Kazahstan, 2006.
[60] Iako se nalazi na Azijskom kontinentu, dominantni gosti su iz Evrope (komentar autora).

Takođe, i u drugim tranzicionim zemljama Evrope došlo je do pokretanja razvoja putem klasterskog sistema. U **Mađarskoj,** prvi klaster je uspostavljen 2000. godine, a danas ih zvanično ima 21, od kojih su 8-10 iz oblasti turizma i rukotvorina, koji su u razvojnom smislu izašli iz embrionalne faze. Građevinarstvo i turizam su 2002. godine bili najzdraviji dijelovi mađarske ekonomije. Završetkom privatizacije 1997. godine, trend *'low value-added'* se promijenio u *'high-tech'* investicije.[61] U Mađarskoj su klasteri koncentrisani u 6 od ukupno 7 regiona.[62], od kojih je za turizam najjači *Panonski termalni klaster*.[63] Uzevši u obzir da se o klasterskom načinu razvoja u Mađarskoj razmišljalo tek u drugoj polovini 90-tih, što je relativno kratak period, saradnja koju mađarski klasteri ostvaruju na multinacionalnom planu uglavnom se tiče partnerstava sa klasterima iz Austrije i nešto manje iz Italije. Tako se *Mađarsko-Austrijski transdunavski termalni klaster*, pored termalnog turizma, bavi kulturnim turizmom, vinom i gastronomijom, wellness-om, zdravstvenim turizmom i ekoturizmom. Grupu iskustava koja su koncentrisana u ovom klasteru u komercijalnom smislu objedinjuje mreža turoperatora specijalista, koji stvaraju konkurentski *'grozd'*, i koji su zaduženi za marketing i promociju. Oni su zajedno sa domicilnim učesnicima učvrstili ideju o kreiranju *'value-added'* programa za niše na tržištu (programa dodatne vrijednosti).

Poljska takođe ima klasterski privredni razvoj. Među klasterima je i agro-turistički u oblasti *Lubleski,* koji uključuje 110 grupa poljoprivrednih proizvođača i 8 agro-turističkih asocijacija. Poljski primjer pokazuje da postoji jasna veza između rasta, izvoza i mobilnosti radne snage. Međutim, slabosti koje su prisutne tiču se nedostatka povjerenja, straha da ideje ne budu ukradene, nedostatka finansijskih sredstava i razumjevanja potrebe saradnje. Slična situacija je i u agro-turističkim i ekoklasterima u **Slovačkoj, Ukrajini, Estoniji, Litvaniji** i **Latviji**.[64]

U **Turskoj** je poznati *Sultanahmet klaster* u oblasti Istambula. To je jedan od najstarijih turističkih centara u Turskoj, a formiranje klastera imalo je zadatak da ga unaprijedi i povrati poziciju Istambula, čiji je udio u turizmu Turske bio u opadanju. Kako su posjetioci ovog klastera uglavnom iz zemalja EU, to su EU velike kompanije iz turizma, turoperatori, turističke agencije, avio-kompanije, autobuseri, brodske kompanije, uvećali svoje učešće na ovom području, a *Sultanahmet klaster* nastoji da pospješi interakcije sa EU, participacijom u EU programima.[65]

U zemljama sa **ex-Yu** prostora slična je situacija. U **Hrvatskoj** je organizovanje klasterskog privređivanja uspostavljeno u mnogim privrednim granama u kojima djeluje 13 klastera, a nova *'Hrvatska privredna ofanziva'* podrazumjeva osnivanje još 6 izvoznih klastera po principu *'top down'* u različitim privrednim granama.[66] Ovim savremenim modelom privređivanja podstiče se izvoz gotovih proizvoda, umjesto sirovina, a klasteri funkcionišu po sistemu udruženja. *HUP* [67] je osnovao *Nacionalni centar za klastere,* koji obezbjeđuje bolje finansijske, administrativne, kadrovske i druge uslove za uspješno sprovođenje projekata. Pored ove institucije, klasterski rad, kao i monitoring

[61] Clusters in Transition Economies, Budapest, 2002.
[62] 7-mi je Severni mađarski region, koji je najnerazvijeniji i govori o disparitetu regionalnog razvoja u Mađarskoj.
[63] Pannon Thermal Cluster (PANTERM) posluje u okviru Zapadno transdunavskog klastera, koji u svom sastavu ima 5 klastera vezanih pod 'umbrella' organizaciju, Pannon Economic Initiative.
[64] OECD, 2002.
[65] The Competitiveness Institute (TCI), Istambul Sultanahmet Tourism Cluster, 2000.
[66] nvk.multilink.hr
[67] HUP, Hrvatska udruga poslodavaca

nadgleda i *Nacionalni savjet za konkurentnost Hrvatske.* Postoji nekoliko turističkih klastera, ali se njihovi članovi žale da se u turističke klastere mnogo manje ulaže nego u ostalu privredu. Institucionalna podrška malim i srednjim preduzećima u turizmu je izostala, kao rezultat okrenutosti državnih institucija velikim hotelima i privatizacionim procesima. Najpoznatiji su Turistički klaster *Zagreba i Slovenije*[68] (multinacionalni), zatim *Klaster udruženja porodičnih i malih hotela u Dalmaciji i Turistički klaster Istre.*[69] Dva zadnja klastera organizovana su *'bottom up'* metodom, udruživanjem privrednika i institucija na lokalnom nivou. Dok je dalmatinski turistički klaster inicijalno finansiran uglavnom sredstvima *USAID-a* posredstvom Nacionalnog savjeta za *konkurentnost,* istarski su pomogli najveći turoperatori i hoteli u privatnom vlasništvu.

Ovakav postupak kroz inicijativu, izradu projekta, organizaciju i implementaciju uz zajedničko angažovanje velikog broja zainteresovanih subjekata, bila je velika novina u vođenju poslovnih aktivnosti u Hrvatskoj. Iako je ovaj projekat još uvjek u početnoj fazi implementacije, istarski model klastera pokazuje alternativni pristup, suprotan nacionalno prepoznatom modelu osnivanja klastera. Specifičnost je u tome što je koordinacija sa centralnom vlašću bila vrlo limitirana, što se komunikacija odvijala uglavnom na regionalnom i lokalnom nivou, uz maksimalno učešće ulagača i preduzetnika iz Istre. Ovo ukazuje na slabosti nacionalne politike prema razvoju ove turističke destinacije, kao i važnost društvenog kapitala kao preduslova za klasterizaciju, pokazujući vrlo široku komunikaciju na svim nivoima.

Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera (CCA) u **Bosni i Hercegovini** rađen je uz četvorogodišnju finansijsku pomoć Agencije za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država (*USAID-a).* Cilj CCA[70] je povećanje stope ekonomskog rasta u BIH putem saradnje sa partnerima iz prerade drveta i turizma, na podizanju produktivnosti, profitabilnosti i zaposlenosti. Preduzeća BIH mogu doprinjeti opštem prosperitetu potsticanjem potražnje, otvaranjem novih radnih mjesta i povećanjem zatrada. Aktivnosti CCA u sektoru turizma fokusirana su na tri ciljna geografska područja: *Sarajevsku regiju* - za kulturni i sportski turizam, *Hercegovinu* - za religiozni i kulturni turizam, te sjeverni dio BIH poznat kao *Krajina*, za ekološki i sportski turizam. Za poboljšanje postojećih turističkih paketa, uz lokalna udruženja i privredu uključeni su domaći turoperatori, kao i za promociju i marketing na međunarodnom planu.[71]

U **Sloveniji** je podrška klasterskom razvoju data kroz Ministarstvo ekonomije, koje je još 1999. godine identifikovalo potencijalne klastere kroz brojna istraživanja i analize. 2001. godine urađeno je 3 pilot-projekta, a inicijativa za implementaciju novih 8 klastera započeta 2002. godine, čija je aplikacija uglavnom završena 2006. godine. Veoma je poznat Turistički klaster *Dolenjska*[72] formiran u južnom dijelu Slovenije, oblasti koja nije razvijena, nema dostupnosti javnim sredstvima

[68] Naziv ovoga klastera je 'Po Sutli i Žumbereku' i rađen je 'top down' metodom između vlada Slovenije i Hrvatske, saradnjom privrednih i neprivrednih subjekata u cilju izgradnje zajednički zaokružene, prepoznatljive turističke ponude. Ciljne grupe za izbor članova klastera bili su preduzetnici iz oblasti turizma i srodnih klastera, sa aktivnom ulogom u razvoju destinacija.

[69] Redžepagić, D., 2006, str.8-10

[70] CCA (Cluster Competitivness Activity), Aktivnost podizanja konkurentnosti klastera, www.USAIDCCA.BA

[71] O uključivanju u istraživanje evropskih turoperatora sa potencijalno najznačajnijeg emitivnog tržišta za BIH, vidjeti u tačci 3.2. ove teze.

[72] www.sparc.org.uk

prevoza, ali je svoju razvojnu snagu bazirala na aktivnom odmoru i kulturnim vrijednostima. To je predio[73] sa mnogo bazena, sauna, centara za masažu, dobra kombinacija *'wellness'* programa i kulturne baštine, koja je poslužila kao podloga za dobar antistres-program. U klaster su. pored turističke agencije Kompas iz Novog Mesta, koja se može nazvati *klaster liderom*, uključene grupacije restorana, raznih udruženja iz oblasti kulture, sporta, vinogradarstva, žena sa sela, kao i institucije sa lokalnog nivoa. Partneri su im turoperatori koji traže dobre hotele sa pristupačnim cijenama. Međutim, u Sloveniji su cijene smještajnih kapaciteta visoke u poređenju sa okruženjem, Mađarskom, Austrijom i sl., jer je Slovenija zemlja sa najmanje smještajnih jedinica po glavi stanovnika.

S obzirom da nemaju turističkog iskustva, u prvoj fazi su radili na pridobijanju domaće javnosti i na mapiranju ovog predjela na turističku kartu Slovenije, kao i na privlačenju investicija. U periodu 2004./2006. godine, obezbijeđeno je 54000 eura za pripremu strategije, marketing plana, edukaciju i promociju. Danas su u *Dolenjskom klasteru* uspostavljeni raznovrsni programi, kao što su: festival vina, festival cvijeća, dani kulture, branje grožđa, igre na farmi, festival kestenja i vina u vrijeme Svetog Martina, biciklizam, šetačke ture po brdima Dolenjske i Bele Krajine, splavarenje i kajakaštvo na rijeci Krki, panoramski letovi nad ovim predjelima sa povratnim turama jahanja. Dostupnost klasteru obezbijeđena je putem *'low-cost'* kompanija prema Londonu i Briselu, a uskoro se očekuje njihovo uspostavljanje i prema Štokholmu i Barseloni. Organizovanje ovog klastera dobar je primjer korišćenja *'bottom-up'* strategije, uspješnim objedinjavanjem učesnika sa lokalnog nivoa, pa tek zatim artikulisanja potreba prema nacionalnoj vlasti.

U **Makedoniji** je 2002. godine izvršeno istraživanje koje je pokazalo da makedonski turizam treba da se okrene alternativnim tipovima turizma, uključujuci kulturna i arheološka bogatstva. Uz pomoć *USAID Macedonia Competitivness Activity* (MCA) planirano je osnivanje klastera za turizam koji je usmjeren prema ciljnoj grupi familija sa identifikovanom ponudom. U tu svrhu, u cilju što boljeg predstavljanja turističkih potencijala Makedonije svjetskom tržištu, u toku 2004./2005. godine organizovan je dolazak turističkih agenata, turoperatora i turističkih novinara iz SAD, Velike Britanije, Italije, Njemačke, Turske, Bugarske, Hrvatske, Srbije i Crne Gore i Albanije. Rezultati su se vidjeli već 2004. godine kada je jedan britanski turoperator, specijalista za kulturu starih gradova i prirode, sklopio ugovor o zastupanju sa lokalnim agentom, Kompasom i izdao katalog u 30.000 primjeraka. To je značajno doprinijelo nastavku brendiranja Makedonije kao alternativne turističke destinacije. Već 2006. godine klaster je doživio veliki uspjeh, time što su turoperatori specijalisti za alternativni turizam iz pet zemalja uključili Makedoniju u svoje kataloge.[74]

U **Srbiji** je *Strategijom turizma Republike Srbije,*[75] definisano četiri turistička klastera: *Vojvodina, Beograd, Jugozapadna Srbija i Jugoistočna Srbija*. Izvršena klasterizacija izvedena je upravo na bazi jake potrebe Srbije da individualni klasteri sami dizajniraju sopstveno pozicioniranje

[73] Šmarješke Toplice, Dolenjske Toplice i Čatež. Kompas Novo Mesto, Travel Agency, 2006.

[74] Old Country Tours and Regent Holidays (V. Britanija), Urlaub und Natur and Culterramar (Njemačka), Journeys International (SAD), Hike n' Sail and Middle Earth Travel (Turska) i New Business Travel (Italija), Tourism Clusters-Macedonia-A growing tourism potential, mca.org.mk

[75] Strategija turizma Republike Srbije, 2005, str. 117

i na taj način obezbjede diferenciranost i osnov za sticanje konkurentske prednosti.. Mada obrađivači Strategije (*Horwath Consulting Zagreb*) kažu da predloženi raspored klastera nije utemeljen na administrativno-upravnim granicama, već, prije svega, na racionalnim uporištima u različitim oblicima ekonomije, koji se mogu razviti u pojedinim djelovima, poznajući raznorodnost strukture turističkih resursa ovako omeđenih klastera u Srbiji, kao i geografsku disperziju dva posljednja klastera, skloni smo razmišljanju da će pri ovakvoj organizaciji klastera, za Jugozapadnu i Jugoistočnu Srbiju, biti veoma teško uspostaviti efikasne i efektivne upravljačke sisteme. Međutim, s obzirom da se radi o pripremnoj fazi za uvođenje ovih novih ekonomskih formi, moguće je da će zahtjevi iz prakse, koji su već prisutni po određenim projektima, posebno u Vojvodini, nametnuti i neka dodatna rješenja u formi subklastera ili klastera grupisanih po vrstama proizvoda. (recimo klaster vina u Vojvodini). Za sada je osnovana *Regionalna turistička organizacija* u Užicu, koja treba da bude zametak Centra za klasterizaciju Jugozapadne Srbije.

Strategije klastera su efektivne jedino na dugi rok. Kratkoročne mjere ne vode uspjehu. Razvoj inovativnih oblasti je često limitiran raznim političkim i administrativnim mjerama, te je stoga razvoj klastera potrebno usmjeriti i na prekograničnu saradnju. Postoje brojne institucije koje podupiru ovu saradnju, a najznačajnija je *The Competitiveness Institute,* čiji je predsjednik sam profesor *Michael E. Porter,* koja okuplja preko 250 članova iz 40 zemalja.[76] Dinamika klastera u svijetu, suprotno pozadini konflktnih oblasti između globalizacije i regionalizacije, dovodi u pitanje nedovoljno definisanu klasičnu politiku evropske strukture baziranu na konceptima nacija-država.[77] Evropskim kompanijama potrebno je mnogo snažnije poslovno okruženje na lokalnom nivou da bi mogle da budu konkurentnije na međunarodnom tržištu.

Praksa pokazuje da države koje imaju samostalne regionalne uprave i mogućnost nezavisnog odlučivanja, ostvaruju mnogo bolje rezultate u saradnji javnog i privatnog sektora, kao što je to slučaj u Njemačkoj, Belgiji, Italiji (i Americi). U centralizovanijim privrednim strukturama, lideri iz privatnog sektora nastoje da ignorišu regionalnu vlast, pokušavajući da rade direktno sa organima centralne vlasti, koja je obično prepoznata kao ultimativni donosilac odluka, što nije pozitivno okruženje za razvoj klastera.

Za razliku od evropske politike klastera koja je generalno oslabljena 1992. godine, kada su efekti zajedničkog evropskog tržišta počeli da se vide, **Amerika** je snažno proširila ekonomske aktivnosti širom zemlje i kao rezultat ustalila bruto društveni proizvod (GDP) po glavi stanovnika. Takođe, završila je projekat mapiranja[78], što joj je omogućilo da aktivira prepoznate potencijale, a ne da se bavi debatovanjem, što je u nekim zemljama u Evropi još slučaj.

Skidanjem barijera u **EU**, ukupno gledano, ekonomske aktivnosti u određenim sektorima su opale, jer je došlo do koncentracije na najjačim lokacijama. Slabljenje trgovačkih barijera omogućilo je jakim klasterima da se bave *outsourcing-om,* odnosno ustupanjem nekih proizvodnji trećim licima, a sami da se koncentrišu na inovacije i visoko-vredne projekte. Evropa nema sređene podatke o klasterima, njihovim lokacijama, strukturi, potencijalima i njihovom djelovanju u

[76] www.competitiveness.org
[77] Institute for Public Services and Tourismus IDT-HSG, Switzerland, 2006.
[78] Cluster Mapping Project

različitim uslovima. Bez ovih podataka nemoguće je vršiti upravnu funkciju, identifikovati slabosti i aktivirati rad u klasterima, što je mnogo efektnija strategija nego kreiranje novih klastera od početka. Nadalje, mnoge evropske zemlje imaju različit pristup prioritetima sa aspekta nacionalnog i regionalnih klastera, što sve usporava njihov razvoj. Riječju, ambiciozni planovi postavljeni *Lisabonskom strategijom* teško će se ostvariti, ako se ne pokrenu postojeći potencijali i ne prepoznaju nadolazeći.

Iako se u **Evropi** u gotovo svim zemljama uspostavljaju politike klastera, koje realno opravdavaju svrhu svoga postojanja, neki autori u **Americi** smatraju *da klastari polako postaju prevaziđen poslovni model regionalnog razvoja*, s *obzirom da sa globalizacijom mnoge kompanije imaju potrebu izlaženja iz geografskih okvira i širenja na područja gde će njihove investicije biti najprofitabilnije.* Za takve kompanije veoma je bitno da se upotrebom novih IKT-a razvoj ubrzava, a proizvodne i distributivne faze postanu efektivnije, uz niže troškove. Stoga, neke regije i sektori napuštaju klastere, a na osnovama *Porterovog* modela grade se novi tehnološki unapređeni, ekonomski sistemi. Postoji više modela. Koncept poznat pod nazivom *'Hubs and Nodes'* [79] je geografski model koji povezuje elemente vrijednosnog lanca, od centralne stanice, koja je proizvođač i koja se dalje grana (po modelu žica na točku od bicikla), prema nabavljačima i potrošačima i rađa kolektivnu masu sposobnu za inovativni razvoj. Model *'Hub & Spoke network'* [80] koristi se u transportu, telekomunikacijama i prevozu tereta.

3.3. Koncept lanca vrijednosti

Vrijednosni lanac predstavlja moćan koncept poslovnog upravljanja, koji je prvi put opisao *Porter* [81] 1985. godine. Po *Porteru*, vrijednosni lanac karakterišu generičke aktivnosti dodavanja vrijednosti jednog preduzeća, kroz primarne i prateće aktivnosti, pri čemu su troškovi pojedinačne aktivnosti u lancu posebno identifikovani, a okvir vrijednosnog lanca postaje moćan analitički alat za strateško planiranje. Njegov ultimativni cilj je maksimiziranje vrijednosti proizvoda uz minimiziranje troškova. Ili, jednostavnije rečeno, radi se o modelu koji opisuje seriju aktivnosti koje povezuju dobavljačku stranu kompanije (sirovine, unutrašnju logistiku i proces proizvodnje) sa stranom tražnje (spoljnom logistikom, marketingom i prodajom)

Da bi objasnio potrebu odvajanja koncepta vrijednosnog lanca od troškova koji nastaju samim procesom njegovog nastanka, *Porter* navodi primjer *dijamantskog rezača,* čiji su troškovi sječenja svakako niži od dodatne vrijednosti koju ova aktivnost donosi krajnjem proizvodu. Kako kaže, *"kao što je grubi, neobrađeni dijamant manje vrijedan od sečenog i obrađenog."*

Koncept se može koristiti u okviru preduzeća, može biti proširen na čitav nabavljački lanac i distributivnu mrežu. Dostava miksa proizvoda i usluga krajnjem potrošaču mobiliše različite faktore, od kojih svaki upravlja svojim sopstvenim lancem. Industrijski široko sinhronizovane

[79] NES, New Economy Strategies, 2005.
[80] Pored ovog inoviranog poslovnog modela, poznati su i sljedeći: 'Spoke-hub distribution paradigm', 'Hub & Spoke model' i 'Hub & Spoke network', Babcock, B.A., 2002, str. 69
[81] Porter, M., 1985, str. 33

interakcije ovakvih lokalnih vrijednosnih lanaca kreiraju jedan širi vrijednosni lanac, ponekad po sveobuhvatnosti, globalni. *Porter* naziva ovaj veliki međusobno povezani sistem vrijednosnih lanaca ***'vrijednosnim sistemom'***. Vrijednosni sistem uključuje vrijednosne lance kompanija nabavljača i svih njihovih nabavljača unazad; samu kompaniju, kompanije iz distributivnih kanala; i kompanije kupce, koji uključuju i sve dalje njihove kupce u lancu.

Dobijanje vrijednosti generisane duž lanca je novi pristup koji danas koriste mnoge upravljačke strategije. Na primjer, proizvođač može da traži od dijela svojih nabavljača da budu locirani u blizini fabrike, da bi smanjio transportne troškove. Tako istražujući informacije duž vrijednosnog lanca, kompanije mogu da zaobiđu posrednika, kreirajući novi poslovni model, ili dizajnirajući poboljšanja u sopstvenom vrijednosnom sistemu.[82]

Analiziranje vrijednosnog lanca omogućava menadžerima da preformulišu svoje interne i eksterne procese da bi unaprijedili efikasnost i efektivnost. U tradicionalnom vrijednosnom lancu, informacije dobijene, npr., od roba, iz proizvodnje ili logistike, tretiraju se kao podrška sistemu, koje menadžeri češće koriste kao pomoć u monitoringu i kontroli ovih procesa, a ređe kao izvor da kreiraju nove vrijednosti za potrošače.[83]

Međutim, iako su mnogi upravljački sistemi[84] danas bazirani na *Porterovom* vrijednosnom lancu, postoje brojne primjedbe i kritike[85] ovog vrijednosnog sistema, kako iz akademskih redova, tako i iz prakse. Diskusija ide u pravcu da ovaj model ne može biti *'panaceja'* za rješavanje svih ekonomskih problema.[86] Suština kritika odnose se na potrebe promjena ovog linearnog modela u vertikalne, horizontalne, čak i dijagonalne koncepte. Zagovornici smatraju da je prošlo vrijeme kada je u prošlom vijeku ovaj tradicionalni menadžerski model mogao uspješno rješavati poslovne situacije *'duž zemaljskih telekomunikacija i automobilske industrije'*, s obzirom da su današnje inovacije kreirane kroz različite oblike i veličine i prilično su neočekivane.[87]

Stoga, *Pil i Holweg*[88] argumentuju da današnja vrijednosna kreacija mora biti multidirekcionalna, a ne linearna, da treba da istraži mogućnosti i prijetnje i da uspješno upravlja rizicima, ispostavljajući dodatni uticaj na potrošačku tražnju i generišući nove načine za kreiranje vrijednosti za potrošače. (Kao primjer, navode *Nokiu,* koja je legendarna upravo po tome što svoje inovacije kritičnih komponenti u nabavci dobro zaštićuje, obezbjeđujući tako sebi značajan rast udjela na tržištu. Međutim, prije nekoliko godina, zabilježila je pad, kada je konkurencija iskoristila istu strategiju i okrenula dio tražnje za LCD displejima.)

U daljem tekstu istražićemo primjenu koncepta vrijednosnog lanca u turizmu.

---

[82] www.wikipedia.org
[83] Kim, Ch. W., 2005, str. 3
[84] 'SCOR', US DOD, koji je inoviran u 'DCOR', i VRM su samo neki od brojnih upravljačkih sistema koji su podudarni sa Porterovim vrijednosnim lancem. www.wikipedia.org
[85] Npr. Peppard & Rylander, 2007. http://www.som.cranfield.ac.uk/som i dr.
[86] Victorian businesses working together in a global economy, 2003, str. 16
[87] Pil, F.K., Holweg, M., 2006, str. 72-80
[88] Ibid, str. 75

3.3.1. Na nivou preduzeća u turizmu

Na nivou strateških analiza preduzeća svakako da interna analiza elemenata poslovanja zaslužuje najveću pažnju. Od angažovanih inputa, njihove sposobnosti za stvaranje ekonomske rente, svih jakih, ali i slabih strana u poslovanju koje na kraju lanca vrijednosti integrišu i isporučuju dodatnu vrijednost potrošaču, zavisi strateški izbor koncepta koji će najbolje da doprinese s jedne strane, valorizaciji raspoloživih resursa preduzeća, a sa druge, satisfakciji potrošača.

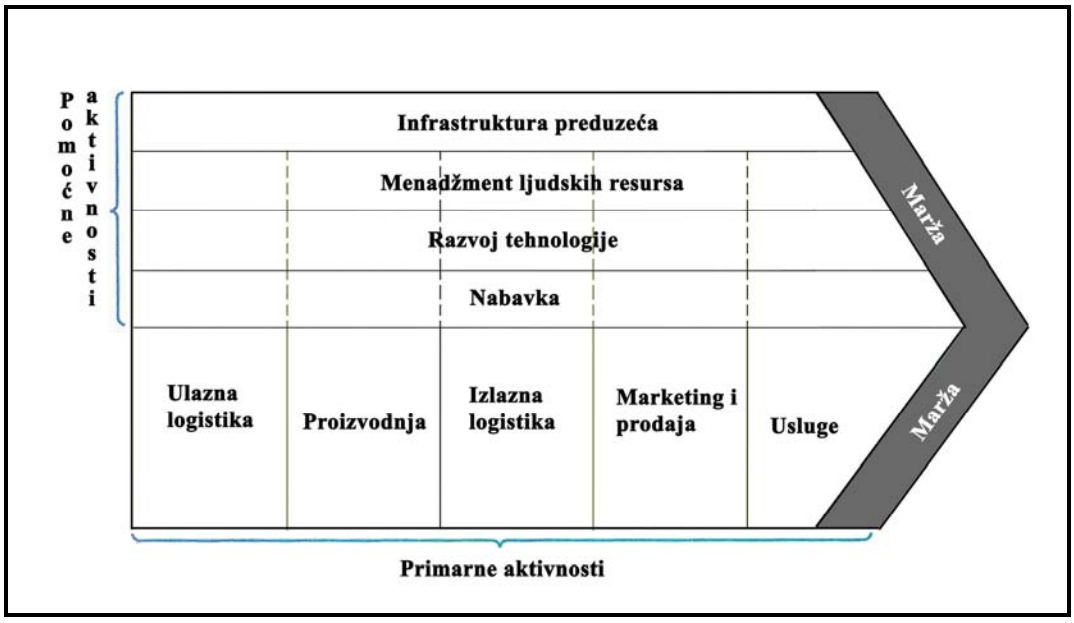
U kontekstu posmatranja konkurentnosti jednog turističkog preduzeća na tržištu, potrebno je imati u vidu više faktora koji pojedinačno ostvaruju određene troškove, stvarajući time osnov za diferencijaciju. Lanac vrijednosti je koncept koji dezagreriše preduzeće u njegove strategijski relevantne aktivnosti, da bi se razumjelo ponašanje troškova i okvir potencijalnog izvora za diferenciranje.[89]

Lanac vrijednosti obuhvata devet strateski relevantnih aktivnosti kojiekreiraju vrijednost i troškove u određenom poslu. Radi se o pet **primarnih aktivnosti i četiri aktivnosti podrške**.[90] Turističko preduzeće stvara vrijednost za svoje potrošače koja se mjeri količinom kupovina koju su ovi spremni da plate za proizvode i usluge preduzeća. Preduzeće je profitabilno u ovom lancu ukoliko premaši ukupne troškove koji su potrebni za obavljanje svih aktivnosti u lancu. Prednost na tržištu najčešće obezbjeđuje kreiranjem strateški važne aktivnosti po nižim troškovima, ili pak bolje od konkurencije. **Sve aktivnosti u vrijednosnom lancu doprinose lancu potrošača, i tako stvaraju dodatnu vrijednost.**

Aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću prikazane su na Slici br. 2.5.

[89] Porter, M., u Milisavljević, M., 2002, str. 164.
[90] Kotler, Ph., 1994, str. 43.

Slika br. 2.5. Generički lanac vrijednosti



Izvor: Porter, M., u Kotler Ph., Keler, K.L., *Marketing menadžment*, 2006, str. 39

Primarne aktivnosti odnose se na poslove **ulazne** logistike, znači poslove prijema, skladištenja i raspodjele ulaznih materijala na proizvode; na **proizvodnju**, znači vrše se određene operacije da bi se finalizovao proizvod; na **izlaznu logistiku**, znači prevoz finalnih proizvoda; **marketing i prodaju, i usluge,** znači servisiranje proizvoda. U **aktivnosti podrške** spadaju **nabavka, razvoj tehnoligije, menadžment ljudskih resursa i infrastruktura preduzeća**, kao što su finansije, planiranje i generalni menadžment. Svakako, uspjeh preduzeća ne zavisi samo od pojedinačnih performansa sektora u preduzeću, već i od njihove međusobne koordinacije.

Svaka od aktivnosti u turističkom preduzeću, bez obzira o kojoj vrsti poslovanja se radi, npr., organizovanju putovanja, podrazumjeva da se određeni ulazni inputi, (npr., smještaj i prevoz) troše; kao i radna snaga (turoperatora ili turističkih agencija); da se troše određene tehnologije, (npr., CRS, GDS ili internet); da se zapošljavaju određene fiksne službe, kao što su služba finansija, planiranja ili generalni menadžment, koji takođe proizvode određene troškove.

Strategija lanca vrijednosti, ustvari, podrazumjeva način na koji preduzeće obavlja pojedinačne aktivnosti i kako organizuje čitav lanac vrijednosti, da bi ostvarila konkurentsku prednost. Aktivnosti koje znače konkurentsku prednost u ostvarivanju lanca vrijednosti variraju po značaju u različitim industrijama. Tako, u slučaju velikih organizatora putovanja, krucijalna aktivnost je nabavka inputa smještaja i prevoza na veliko, što im u startu daje bolju poziciju u odnosu na manja i srednja preduzeća u formiranju turističkog proizvoda, a da ne govorimo u odnosu na individualnu prodaju ovih elemanata.

Međutim, ako govorimo o kategoriji turoperatora približno iste snage, gdje postoji pretpostavka da će ulazne inpute za formiranje proizvoda nabaviti po približno istim cijenama, onda su, najčešće, opredjeljujuća aktivnost kanali prodaje i s tim u vezi organizovana promocija, a tek onda aktivnosti vezane za uspostavljanje cijenovne politike. Ako se radi o jakoj mreži turističkih

agencija koje imaju geografski dobru pokrivenost i dobru lokaciju, koriste modernu tehnologiju, kako u sistemu prodaje, tako i u promociji, onda će ostvareni prihodi svakako premašiti plaćenu agencijsku proviziju, što će značiti konkurentsku prednost u lancu vrijednosti.

Kompanije često stiču konkurentsku prednost u zavisnosti od načina na koji obave određenu aktivnost. Na primjer, veliki njemački koncern *TUI* se prvi odvažio i počeo internacionalno da posluje, prelazeći granice drugih evropskih zemalja i time stekao konkurentsku prednost u odnosu na ostale , posebno njemačke i britanske organizatore putovanja.

Međutim, *Porter* kaže da je kompanija više od skupa sopstvenih aktivnosti. Moguć je nastanak dodatnih troškova, obično od strane onih koji utiču na posao kompanije, ali su sami van njenog sistema. Na primjer, kad je u pitanju proces pružanja usluga na terenu, ukoliko domicilni agent, *'hendler'*, ne riješi na licu mjesta moguće nesporazume i prigovore gostiju, to može biti izvor njihovog nezadovoljstva i može značajno da poljulja konkurentnost organizatora putovanja. Ovo posebno imajući u vidu karakteristike većine turističkih usluga koje su *'neopipljive'*, i obično vezane za doživljaj gosta. Stoga je neophodno pažljivo upravljanje eventualnih *'odlivanja'- 'linkages'*, jer se upravljanje lancom vrijednosti u preduzeću obavlja na nivou sistema, a ne u njegovim separatnim djelovima. U ovome su najdalje otišle japanske kompanije koje imaju posebne sektore koji se bave menadžmentom *'odlivanja'* u kompaniji.

Kako je poslovanje preduzeća u turizmu u sprezi sa čitavom ponudom na destinaciji, to organizovanje lanca vrijednosti u preduzeću ne može izolovano da se posmatra od njegove uloge u lanca vrijednosti čitave destinacije. Ili, kako *Čačić* [91] kaže, "strategijsko upravljanje pojedinačnim preduzećem mora da bude u kontekstu razvoja konkretne destinacije, tj. užeg turističkog područja ili regije".

3.3.2. Na nivou turističkih destinacija

Razumjevanje kako jedna industrija stvara vrijednost je ključ za razumjevanje uloge svakog igrača pojedinačno u industriji, kao i promjene njihove pozicije u zavisnosti od promjene pravila igre.[92] Koncept lanca vrijednosti destinacije se koristi za dublju analizu turističkog lanca vrijednosti, odnosno usklađivanje interih i eksternih inputa na destinaciji radi postizanja konkurentske prednosti.

Da bi se povećala isporučena vrijednost i ostvarila dodatna vrijednost za potrošača, *Porterov* lanac vrijednosti predstavlja model za analizu načina kako da se kreira veća vrijednost za potrošače i time stekne njihova naklonost. *Porter* sugeriše da se konkurentska prednost stiče u velikoj mjeri zavisno od načina upravljanja svakom pojedinačnom aktivnošću i njihovom međusobnom interakcijom. U konceptu lanca vrijednosti na nivou destinacije, cilj je smanjiti troškove u svakoj aktivnosti ne samo u turističkom preduzeću, već i kod njegovih dobavljača na destinaciji, kao i distributera. Na taj način postiže se konkurentska prednost, a za potrošača ostvaruje dodatna vrijednost. Turistička preduzeća na destinaciji treba međusobno da koordiniraju svoje aktivnosti, da

[91] Čačić, K., 1998, str. 400
[92] Poon, A., 1998, str. 208

sarađuju, da usklade sopstvene i destinacijske strateške interese radi formiranja proizvoda destinacije.

Milisavljević,[93] analizirajući *Porterov* stav oko uloge marketing-strategija preduzeća vezano za izlazak na globalna tržišta, kaže da tržišno orijentisana preduzeća moraju sama da odluče gdje će u svjetu da obavljaju pojedine svoje aktivnosti u lancu vrijednosti. To je koncept koji *Porter* naziva ***konfiguracijom,*** za razliku od ***koordinacije,*** koja govori o stepenu povezanosti određenih aktivnosti u pojedinim zemljama i njihove prilagođenosti lokalnim uslovima na destinaciji.

Na Slici br. 2.6. dat je prikaz lanca vrijednosti u turističkoj privredi.

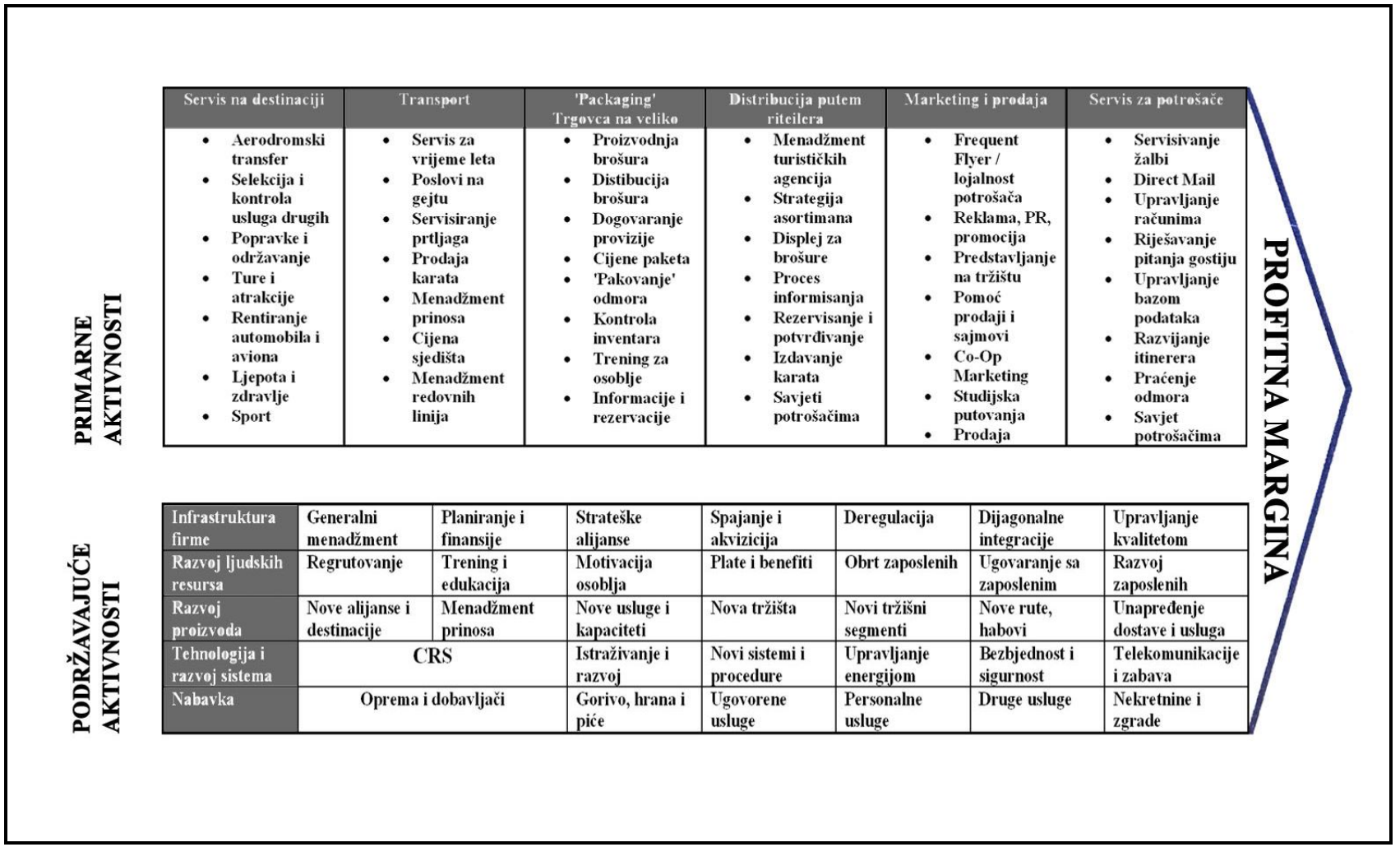
Tako u **primarne aktivnosti** turističkog lanca vrijednosti spadaju**: transport**, usluge na destinaciji, **prodaja na veliko/pakovanje paket-aranžmana**, **marketing i prodaja**, **prodaja na malo i servisiranje potrošača.** Svaka od ovih aktivnosti kreira sopstvenu vrijednost, obavljajući različite poslove, kako je navedeno u tabeli.

Prateće aktivnosti u turističkom lancu vrijednosti su iste kao i kod drugih grana i obuhvataju: **infrastrukturu preduzeća, razvoj radne snage, razvoj proizvoda i usluga, razvoj tehnologije i nabavku roba i usluga**.

Kao odgovor na širenje globalizacije i sve veću konkurenciju, preduzeća se najprije udružuju u okviru svoje grane na destinaciji, horizontalno ili mnogo češće vertikalno, kako bi uzela svoj dio kolača na tržištu. Pojedini igrači nastoje da pokriju što je moguće više aktivnosti na terenu, c ciljem ostvarivanja što veće kontrole u lancu vrijednosti. Granice između grana se gube, djelatnosti se miješaju, a ono što postaje važno, to je kontrola nad aktivnostima u lancu vrijednosti.

[93] Milisavljević, M., 2004, str. 247.

Slika br. 2.6. Lanac vrijednosti u turističkoj privredi



Izvor: *Poon, A.*, 1998, str. 211

U takvim uslovima dolazi do redefinisanja odnosa među učesnicima kako na turističkoj destinaciji, tako i u turizmu uopšte. Turizam mijenja lanac vrijednosti u dvjema oblastima:

- Veći udio u lancu vrijednosti imaju oni igrači koji prikupljaju i distribuiraju **informacije** (oni koji određuju rute putovanja, koji se bave marketingom i odnosima sa javnošću, turistički vodiči, savjetnici, kupci avio-sjedišta i hotelskih kapaciteta, predstavnici na destinaiji, distributeri i dr.).
- Takođe i oni koji su **bliži potrošačima** (kao turističke agencije, hoteli i svi drugi dobavljači na terenu).

Po mišljenju *Poon,*[94] distribucija je najvažnija aktivnost u turističkom lancu. Bez adekvatnog avio-prevoza i kanala prodaje koji će proizvod iznijeti na tržište, najbolje destinacije u svijetu teško bi preživjele. **Dva ključna aspekta distribucije** koji su važni za turističku destinaciju su: **avio-prevoz i uloga nacionalnih turističkih organizacija i agencija za promociju na tržištu.** Da bi se obezbjedila koordinacija aktivnosti na destinaciji sa kanalima prodaje, sama destinacija treba da obezbjedi:

- adekvatan pristup destinaciji;
- da transformiše ulogu nacionalne turističke organizacije na emitivnim tržištima;
- da se fokusira na razvoj proizvoda kod kuće.

Nadalje, značajan doprinos turističkom lancu vrijednosti čine **turoperatori.** S obzirom na neophodnu koheziju i međusobnu interakciju učesnika u pružanju turističkih usluga na destinaciji, njihova pozicija između dobavljača, principala i sa strane tražnje turističkih agencija i potrošača, daje im prednost u odnosu na ove dvije grupacije. Turoperator može da podrži ostale članove, isto tako kao što može da izazove konflikt iz više razloga. Turoperatori i turističke agencije kroz programe putovanja uvijek promovišu i plasiraju destinaciju, što i proizilazi iz sadržaja usluga u njihovim paket aranžmanima.[95]

U Tabeli br. 2.2., preuzetoj od *Buhalisa*, date su moguće pozitivne i negativne reakcije turoperatora na ostale članove u lancu.

[94] Poon, A., 1998, str. 326
[95] Čačić, K., 1998, str. 400

Tabela 2.2. Zahtjevi članova kanala i tehnike u riješavanju konflikata

Podrška turoperatora	Konflikti koje izazivaju turoperatori
• Veliki turoperatori pružaju osjećaj sigurnosti i finansijske dosljednosti dijeleći svoja ekspertska znanja sa tržištem	• Nizak nivo privrženosti destinaciji i nedostatak lojalnosti
	• Pritisak turoperatora za dobijanje nižih cijena
• Usmjeravaju mala i srednja preduzeća prema produktivnim investicijama i kreiraju međusobno korisnu sinergiju	• 'Prinuda' u pregovaranju
	• Nedostatak faktora čovjek u kontaktima i višeg nivoa uključenosti
• Manji turoperatori nude bolje odnose kroz lični kontakt i komunikaciju i međusobno uvažavanje i poštovanje	• Odsustvo lokalnog 'incoming' agenta kao rezultat uvođenja 'incoming' agenta kroz vertikalnu integraciju sa principalom, koji radi u skladu sa strategijama svoje osnivačke kompanije

Izvor: *Buhalis, D.*, 2006, str. 177

Kad se posmatra lanac vrijednosti na destinaciji, potrebno je imati u vidu da destinacija funkcioniše na principu podjele rada, što u većini slučajeva, kao što smo vidjeli, uključuje mnogo nezavisnih subjekata. Stoga je u savremenom destinacijskom menadžmentu, važno obezbjediti saradnju unutar mreže. Postoji nekoliko tipičnih karakteristika takve mreže,[96] kao što su: vertikalna nepovezanost, nepovezanost posrednika na destinaciji, dinamike tržišta i instaliranja modernog informacionog i komunikacionog sistema. U savremenim privredama, unutar mreže javlja se posrednik, *'katalizator'*,[97] obično institucija koja djeluje ili kao *'klaster katalizator'* ili kao *'klaster lider'*, koji povezuje aktivnosti na području marketinga, dok tržišni mehanizam podstiče na takmičenje i saradnju. Pri tom veći obim ponude garantuje sigurnost (uprkos međuzavisnosti), fleksibilnost (uprkos stalnosti) i takmičenje (uprkos saradnji), kao i sticanje novih znanja i uvoz inovacija. Konačno, savremeni informacioni sistemi unaprijeđuju

[96] Miles, R.E., Snow, C.C., 1986, str. 70
[97] International Trade Centre, Innovations in Export Strategy, Geneve, 2005, str. 16

komunikaciju među saradnicima u mreži, doprinose stvaranju međusobnog povjerenja i omogućavaju direktan pristup tržištima putem informacione tehnologije.[98]

Dok tradicionalni pristup destinacijskom menadžmentu naglašava važnost saradnje različitih učesnika na destinaciji, tržišno orijentisan menadžment lanca vrijednosti na destinaciji ističe važnost povezivanja na različitim nivoima (mjesta i gradova na lokalnom nivou, geografskih područja na nivou opština, regija i pokrajina na državnom nivou, te država na međunarodnom nivou).[99]

Sistem turističke saradnje tako nastupa prije globalizacije, deregulacije i primjene novih tehnologija. Zahvaljujući fleksibilnosti, mreže su superiornije nego strogi hijerarhijski sistemi i uspješnije sprovode marketinške aktivnosti.

Moderan pristup upravljanja destinacijskim lancem vrijednosti jače je orijentisan na potencijalne potrošače, nudeći destinaciju kao jedinstven skup različitih proizvoda. Jedan od izazova *Nacionalne turističke organizacije* jeste upravo stvaranje nacionalne turističke mreže, koja je omogućena primjenom nove, informacione i komunikacione tehnologije. Ta mreža omogućava destinacijskom menadžmentu fleksibilnost i prepoznavanje specifičnih zahtjeva različitih tržišta i tržišnih segmenata.

Međutim, djelovanje turističkih organizacija i njihovi upravljački i marketinški sistemi se sve više preispituju, s obzirom da se stanje na tržištu brzo mijenja. Tradicionalne turističke organizacije sve više se smatraju prevaziđenim, jer su upućune uglavnom na promotivne aktivnosti i brending destinacije, a ne zadiru dublje u obezbjeđenje kvalitetnog turističkog proizvoda na destinaciji. Kao rezultat, nepovezan lanac usluga uzrokuje nezadovoljstvo turista, pa se često zbog individualnih razlika stiče utisak generalno lošeg kvaliteta ponude na destinaciji. Brz razvoj i promjene na turističkim tržištima zahtjevaju veću fleksibilnost u radu organizacija na destinaciji, uz jačanje saradnje javog i privatnog sektora, s obzirom da javne strukture teže nalaze brze odgovore na nove izazove.

U tom smislu, u različitim zemljama ustanovljeni su različiti institucionalni oblici, ali sa približno istim ciljevima i zadacima djelovanja. Svjetska turistička organizacija zalaže **DMO (***Destination Management Organisation - Organizaciju za destinacijski menadžment*), koje su obično u mješovitom, javno-privatnom vlasništvu, čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom djelovanju svih subjekata na destinaciji, koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. To bi mogao da bude bazni oblik okupljanja zainteresovanih igrača na destinaciji i u Crnoj Gori i u zemljama u okruženju.

Takođe, poznati su i mnogi drugi modeli koji potpomažu ili organizuju zajednički rad na destinaciji. To su razni oblici ***Regionalnih agencija za razvoj***, koje su najčešće okupljene

[98] Buhalis, D., Tourism Managemetnt, 2000, br.21, str. 108
[99] Pechlaner, H., u Ruddy, J., Flanagan, S., 1999, str. 155

oko projekata ***MSP*** (malih i srednjih preduzeća), kao i drugih aktivnosti koje pospešuju konkurentnost; zatim ***distrikti, slobodne poslovne zone*** i slično, koji svi imaju osnivanje regionalnih klastera u svojim razvojnim dokumentima. U razvijenijim zemljama veoma je prisutan i potpuno komercijalni oblik menadžmenta, kroz **DMC (***Destination Management* ***Companies***)[100], koje su u privatnom vlasništvu, sa nizom partnerstava na terenu i šire, sa zadatkom planiranja i organizovanja specijalizovanh programa velikih skupova, incentiva i događanja iz različitih sfera poslovanja, kulture, zabave i sporta. Osnovna orijentacija DMC-a je okrenutost ka potrošaču, i iznalaženju riješenja za svaku naručenu opciju.

3.4. Koncept potrošača u lancu vrijednosti

Nagli razvoj tehnologije, ekspanzija avio saobraćaja, promjene u preferencijama potrošača, novi stil života, višak slobodnog vremena, promjene svjesti o prirodi i rastuće bogatstvo uopšte, učinili su da putovanja i odmor postanu sastavni dio života današnjeg čovjeka. Ovakva pomjeranja neminovno su dovela do promjene načina kupovine i potrošnje turističkih aranžmana, a time i promjene u samom lancu vrijednosti.

Uloga potrošača u stvaranju lanca vrijednosti u savremenom turizmu je presudna. Oni direktno utiču na proizvođače i distributere, ali i indirektno na njihove međusobne odnose. Analizirajući ulogu potrošača u pripremi i održavanju svakog uslužnog programa, hotelskog ili restoranskog tipa, *Čačić*[101] navodi da je još u fazi idejnih riješenja neophodno odrediti kojim segmentima je hotel ili restoran namjenjen. Od toga zavisi kako će biti opremljen i uređen, koje sadržaje treba da ima, a to posredno određuje strukturu i broj zaposlenih i sve druge tehnološke, ekonomske i ostale ključne činioce poslovanja. Tako organizovano turističko preduzeće za svoj rad iziskuje uključivanje različitih subjekata u ostvarivanju lanca vrijednosti: dobavljače, kanale prodaje i promocije i razne druge komplementarne servise, koji samim tim i indirektno ulaze u razne oblike međusobne interakcije.

Razvoj informatičkih tehnologija omogućio je da potrošači lakše dolaze do informacija, da budu edukovaniji, ali samim tim i zahtjevniji. Njihova informisanost seže u oblast proizvodnje, distribucije, strukturu ponude na tržištu, opseg cijena i drugih elemenata važnih za donošenje odluke o kupovini. Stoga postaje normalna pojava da se proizvođači okreću ne samo potrebama kupaca, već traže od njih saradnju u svim fazama razvoja proizvoda.

Primjera radi, prilikom izbora kanala prodaje, uvijek treba poći od posljednjeg člana u lancu isporuke vrijednosti, od potrošača. Sam čin isporuke vrijednosti krajnjem korisniku

[100] www.conworld.net/dmc
[101] Čačić, K., 1998, str. 191

znači i potvrdu upotrebne vrijednosti proizvoda, zatvara ciklus reprodukcije i opravdava svrsishodnost proizvodnje.[102] Stoga, bitni faktori u njihovom izboru treba da budu: razni demografski faktori (pol, godine starosti, zanimanje, školska sprema, visina prihoda, broj članova porodice); zatim sklonosti potrošača (ka određenom asortimanu proizvoda, brendiranim proizvodima i uslugama); lokacija potrošača (npr., pomjeranje stanovništva sa visokim prihodima u prigradska naselja); veličina tržišta i slično.

Kreiranje vrijednosti za potrošače postaje centralno pitanje menadžmenta svih preduzeća u turizmu. Privući i zadržati potrošače, znači biti u stanju kreirati vrijednosti proizvoda i usluga koje će obezbijediti traženi nivo njihove satisfakcije. U lancu vrijednosti preduzeće treba da identifikuje sopstvene potencijale za kreiranje vrijednosti koja će mu omogućiti konkurentsku prednost na tržištu. Nekad su to posve različiti faktori, koji su podložni promjenama, te se ne može pažnja koncentrisati samo na jedan elemenat ponude koji preferiraju potrošači. Najbolji rezultat po svakom elementu proizvoda ili usluga postaje standard, (*benchmarking*) prema kome se porede preduzeća u jednoj grani ili grupaciji.[103] Zato misija savremenog preduzeća u turizmu mora biti kreiranje i isporuka vrijednosti potrošačima, koja podrazumjeva i dodatnu vrijednost.

Mnogi autori vjeruju da je u uvođenju superiornog kvaliteta proizvoda i usluga neophodno koristiti neki od sledećih načina: kreirati dodatnu vrijednost, obučiti kadrove u primjeni internih tehnika mjerenja satisfakcije potrošača, održavati stalne kontakte sa potrošačima, stimulisati potrošače raznovrsnim programima nagrađivanja i formirati strateške alijanse i partnerstvo.[104]

Da je tako, govori i sve izraženija tendencija turoperatora za direktnom prodajom, što im omogućava stalni monitoring trendova, ali i sugestija i težnji potrošača, koje nastoje integrisati kroz svoje inovativne programe.

Radikalne promjene na strani potrošača u smislu veće, ali personalnije potrošnje, dinamičnosti i nezavisnosti, potrebe doživljaja i učenja, izbjegavanja kupališnog turizma u korist sportskih aktivnosti i *'wellness'* odmarališta, njihova bolja edukovanost, politička stabilnost i sigurnost, valutni kurs, medijska pokrivenost, kraći proces planiranja, a kasnije bukiranje putovanja, skraćenje trajanja odmora u korist frekventnijih, kraćih putovanja, nameću turoperatoru da svoj vrijednosni lanac prilagodi novim potrošačkim konceptima, kreirajući mnoštvo diferenciranih proizvoda i usluga saglasno diferenciranoj i visoko segmentisanoj potražnji.

[102] Čačić, K., 1980, str. 38
[103] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2005, str. 37
[104] Maričić, B., 1999, str. 285

Kao rezultat ovakvih trendova na strani potrošača, došlo je do naglog pada tražnje za tradicionalnim paket-aranžmanima. Dok je 2001. godine na ovakvu vrstu putovanja otpadalo 45% od svih odmora u Njemačkoj, u 2004. godini, to je iznosilo svega 36%.[105]

U cilju prevazilaženja navedenih promjena, većina velikih turoperatora se na vrijeme vertikalno integrisala, kontrolišući vrijednosni lanac, od prodaje i pakovanja, do transporta i hotela, štiteći tako svoj strateški udio na tržištu. Nadalje, *'otpakivanje'* putovanja, pojava jako izraženog potrošačkog koncepta **DIY,**[106] predstavlja žestoki atak na suštinu tradicionalnog proizvoda turoperatora, kao i na tradicionalne prodajne kanale. Neke kompanije počele su da redefinišu svoje poslovanje, usmjeravajući veći dio svojih kapaciteta na fleksibilniju prodaju. Tako potrošači mogu da bukiraju svoje segmente putovanja direktno od *TUI* uslužnih provajdera *'online'*, bilo da se radi o letu, hotelu, ili incoming servisu, kao što su npr. izletničke ture.

Sklonost potrošača ka alternativnim prodajnim kanalima, *'online'* bukingu ili *'all inclusive'* aranžmanima, turoperator mora da proprati razvijanjem fleksibilnijih poslovnih modela, koji potrošaču uz uslugu, obezbjeđuju i dodatnu vrijednost, koja se ne može dobiti *'online'*. Ovo, bilo u smislu prenošenja ekspertskih iskustava ličnog doživljaja ili vrlo disperzovanim mogućnostima pakovanja neverovatnih komponenti koje može u svojoj *'bazi'* da ima samo iskusni turistički prodavac.

Nadalje, tržište organizatora putovanja mora se posmatrati posebno sa aspekta brendovskih i vrijednosnih propozicija, ponude proizvoda i kanala prodaje.[107] U nastaloj situaciji, mnogi nisu uspjeli da obezbijede koherentnu menadžment strategiju, što je rezultiralo padom na tržištu i rastom troškova. Operatori treba da ustanove različite brendovske i vrijednosne elemente, koji su usmjereni na individualne potrošačke segmente, i to što je jasnije moguće.

Tako je *Necermann* u svom novom rebrendiranju sproveo veoma ekstenzivno istraživanje u cilju određivanja identiteta novih brendova. Svaki brend je razvijen u skladu sa posebnim vrijednosnim propozicijama, sa visokom dosljednošću u okviru brenda i bez preklapanja sa drugim brendovima. Brendovi su definisani za različite usluge, lokacije, načine ponašanja, imena, izgled i osjećaj. Kao rezultat, *Necermann* dobija prioritetne i cjenovne prednosti u odnosu na svoje konkurente na svim relevantnim tržištima.[108]

Prodaja, ljudski resursi i servis posle izvršene usluge su ključni za vrijednosni lanac u turističkoj industriji. Lanac vrijednosti se ne završava na destinaciji, a za sticanje konkurentske prednosti, turoperator mora da obezbjedi kvalitetnu uslugu, koja je bukvalno značenje

[105] Germany: Consumer's trends, 2004.
[106] Do It Yourself – 'uradi sam', eng.
[107] Doring, F., Neuhaus, A., 2006, str. 23
[108] Ibid

satisfakcije potrošača. Stoga mnogi turoperatori, odnosno njihovi agenti, kroz svoju dobru poslovnu praksu pružaju servis kontaktiranja gosta po povratku kući, uz raspitivanje o tome kako je bilo na putu, da li je zadovoljan odmorom i diskretno slanje ponude najnovijih programa za sezonu koja slijedi. Na taj način sa gostom se uspostavlja personalniji, prisniji odnos. U tom pravcu ide i čestitanje božićnih praznika, rođendana ili možda nekih drugih događaja koji su gostu važni, što jeste dobrodošla dodatna vrijednost, koja svakako budi lojalnost potrošača.

Da je u vrtlogu promjena na turističkom tržištu neophodno vršiti kontinuirano istraživanje ponašanja potrošača, govore i izvještaji poznatih marketinških kuća koje prate *Consumer Confidence Index,*[109] kao što je, npr., *Randall Travel Marketing*, koji izvještava da su svi potrošački segmenti, po pitanju troškova putovanja i odmora, postali *'bargain-brained'*, što znači orijentisani na pogodbu i cjenkanje, misleći uvijek da su drugi platili manje od njih. Ovo je posljedica vrlo različitih cijena koje mogu da nađu za avio-prevoz, smještaj ili druge usluge na različitim web sajtovima.

Indeksi povjerenja potrošača variraju.[110] *Indeks povjerenja potrošača,* kao veoma važan pokazatelj za vođenje politike prodaje u turističkoj industriji je u junu mjesecu 2007. iznosio 103, 9 (1985=100), što je manje nego u maju, kada je iznosio 108,5. S obzirom na dinamiku promjena na strani ponašanja potrošača, ovaj indeks stalno varira. Iako stepen povjerenja potrošača raste od januara 2003. godine (78,8), prognoze su da je potrebno ostvariti suštinski održivi razvoj da bi se vratilo povjerenje potrošača iz januara 2000. godine, kada je indeks iznosio 144,7.)

Iz svega navedenog može se zaključiti, da poslovne strategije današnjih organizatora putovanja u izgradnji vrijednosnog lanca kompanije, ali i šire, duž destinacije moraju biti u potpunosti fokusirane na potrošača, čiji položaj u tom lancu evidentno jača.

3.5. Mikroekonomski i makroekonomski pristup marketingu sa stanovišta prodaje

Postoji niz faktora koji utiču na poslovanje jednog preduzeća. U teoriji se mogu sresti različiti pristupi, zavisno od stepena uticaja tradicionalnog ili modernijeg shvatanja ovog pitanja. Najčešće se klasifikuju na **interne**, to su oni kojima menadžment preduzeća obično

[109] Indeks povjerenja potrošača se radi na mjesečnoj bazi u SAD, na reprezentativnom uzorku od 5000 domaćinstava, od strane TNS, u svijetu najveće kompanije za istraživanje potrošača.
[110] Randal Travel Marketing Report, 2004.

može uspješno da upravlja i **eksterne**, koji se u teoriji označavaju kao faktori **mikro** i **makro** okruženja**.**[111]

Mikro okruženje je sfera gdje preduzeće komunicira na dnevnoj bazi, gdje promjene mogu biti vrlo dramatične i zahtjevaju brzu reakciju, a najčešće su rezultat djelovanja iz konkurentskog okruženja same grane, ili tržišta. To su faktori tržišta, kupci, konkurenti, distribucija i dileri, dobavljači, podržavajuće i marketing kompanije i javnost.

U faktore **makro okruženja**, spadaju: demografski, ekonomski, prirodni, tehnološki, politički i faktori kulture**.**[112] *Kotler, Bowen i Makens*, u svom pristupu marketingu za preduzeća iz oblasti turizma i ugostiteljstva idu i dalje i kao prvi po redu makrofaktor ističu uticaj konkurentnog okruženja. To svakako ima uporište u činjenici da je turizam grana koja je možda i najviše izložena globalnom tržištu.

Za potrebe ovog rada razmatraćemo one mikroekonomske i makroekonomske faktore koji u najvećoj mjeri imaju uticaja na prodaju kao elemenat marketing taktika i strategija preduzeća.

Sa **mikroekonomskog** stanovišta najvažniji su oni faktori koji frekventno, neposredno ili posredno utiču i doprinose poslovanju preduzeća. U tom kontekstu turistička preduzeća mogu da konkurišu jedni drugima ili pak da sarađuju, što je u eri koncentracije mnogo češći model. Elementi koji bitno utiču na prodaju preduzeća u turizmu su **potrošači, konkurencija**, **dobavljači i posrednici**.

Potrošači u savremenom turizmu su veoma sofisticirani, ali se na njih može najčešće djelovati ako nisu svjesni svojih potreba, dok ih na to ne podsjete marketinške kampanje, koje u tom slučaju postaju ubojito sredstvo koje rađa i pospješuje prodaju. Da bi rezultat bio još bolji, organizatori putovanja, npr., uporedo sa kampanjom koja prati uvođenje novog proizvoda na tržište, u lobiranje uključuju i svoje posrednike, turističke agencije, koje su u direktnom kontaktu sa potrošačima, kojima potrošači vjeruju kao svojim stalnim savjetnicima po pitanju

svega što je vezano za putovanja. Na taj način, sinergijom više faktora preduzeće lakše kanališe potrošače prema svom proizvodu.

U visoko konkurentnom biznisu kakav je turizam, gdje je diferencijacija među preduzećima minimalna, obezbjeđenje proizvoda i usluga od strane dobavljača po najpovoljnijoj cijeni može biti krucijalno u snižavanju troškova poslovanja, a time i mogućnost isporuke proizvoda potrošačima po znatno nižim cijenama od konkurencije. Ili, kako *Milisavljević*[113] kaže, "nepouzdani dobavljači mogu ugroziti marketing napore preduzeća". Tako, npr., poznato je da je među ciljnom grupom poslovnih ljudi često

[111] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2005, str. 107
[112] Kotler, Ph., 1994, str. 154-167
[113] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2005, str. 120

opredjeljujući faktor za izbor hotela za održavanje poslovnih skupova - da li se može obezbjediti posluživanje kafe u pauzama. Često menadžment restorana u visoko rangiranim hotelima nije za to raspoložen, što automatski znači gubitak čitavog posla organizovanja jedne poslovne manifestacije. To znači da menadžment turističkog preduzeća mora imati stalno pod kontrolom kako raspoloživost nabavke, tako i nabavne troškove.

Kako marketing-koncept podrazumjeva, da kompanija, da bi bila uspješna, mora da zadovolji potrebe i želje potrošača bolje od svojih konkurenata, menadžeri ne treba da prate konkurenciju određenog proizvoda, već i njegove alternative, da im se ne bi desila *'marketing miopija'*, pojava koja nastaje kada menadžeri pod presijom svakodnevnih obaveza, zaboravljaju da prate konkurenciju iz šireg okruženja. Ovo je jedna od ključnih dodirnih tačaka mikro i makro okruženja, pa stoga i razlika u gledištima teoretičara po pitanju svrstavanja konkurencije u jednu, odnosno drugu grupu. Konkurencija u turizmu je zapravo prisutna i u užem i širem okruženju preduzeća.

Kad su u pitanju mikroekonomski faktori, mišljenja smo da bi pristup **'4P'**, (proizvod, cijena, distribucija i promocija), kao skup elementa preko kojih preduzeća u turizmu vrše kontrolu, ili koja mogu koristiti za dobijanje informacija za efikasnije sprovođenje marketing operacija, bio vrlo koristan. **Ovo stoga što je cilj marketinške filozofije pravljenje profita na račun zadovoljnih potrošača.**

U kontekstu koncepta modernog marketinga, turistički **proizvod** se kreira i stalno inovira da bi išao u susret potrebama, očekivanjima, ali i platežnim mogućnostima potencijalnih ciljnih segmenata. Zato većina preduzeća proizvodi i prodaje više proizvoda. Na primjer, turoperatori nude čitav niz proizvoda u svojim brošurama, veliki hoteli, u svom portfoliu usluga imaju takođe lepezu programa, od organizovanja raznih skupova, specijalnih programa za poslovne ljude do kratkih tura namijenjenih za odmor.

Naravno, svaki od ovih proizvoda ima svoju cijenu, koja je takođe značajna za profitabilnost turističkog preduzeća. Vjeruje se da je **cjenovna politika** najteža odluka u okviru marketing miksa. Ovo stoga, što je turistički proizvod heterogen, sačinjen od više nerazdvojnih *'kvarljivih'* elemenata, a njegova tražnja visoko sezonalna.

Kad je u pitanju **prodaja**, ona se najčešće markira kao *'place'*, mjesto. Međutim, to ne znači samo lokaciju turističke atrakcije, već i lokaciju svih mjesta prodaje na kojima je turistički proizvod dostupan potrošačima. Npr. *'place'* za Disney World nije samo Kalifornija, Florida, Pariz ili Tokio, već i niz turističkih agencija koje širom svjeta prodaju proizvode ove robne marke, uključujući i ulaznice. To je svakako samo jedan od načina prodaje *Disney* proizvoda, uostalom, kao i većine drugih turističkih usluga koje se mogu kupiti kroz različite rezervacione i buking sisteme, internet, direktnim putem.

Promocija je takođe bitan mikroekonomski faktor, koji se kao elemenat marketing miksa koristi da se proizvod približi svijesti potrošača i tako stimuliše tražnju.

Da predloženi model *'4p'*, može biti prihvatljiv, govori i sklonost mnogih autora da ovaj marketing miks, proširuju sa: *'people'*, znači radna snaga, njihov broj, utreniranost i dr; *'phisycal evidence'*, znači nabavku i opremanje namještajem, rasvjetom i dr; *'proces'*, što podrazumjeva uključenost potrošača, procedure, isporuke.

Redovan slijed po analizi mikroekonomskih faktora koje jedno preduzeće ili šire, destinacija preduzima, je ekspanzija njihovih vizija na **makro nivo**.

Makroekonomski faktori, koji po našoj ocjeni imaju dominantniji uticaj od ostalih makro faktora na prodaju preduzeća, su: politički, ekonomski i tehnološki faktori.

Politički faktori danas imaju ogroman uticaj na svaki sektor poslovanja, a posebno na turizam. Političke odluke ili neki događaj često mogu da prouzrokuju stanje u kome investitori gube uloženi novac, ili im je dobit na uložena sredstva manja od očekivane, a što je isto tako vrlo povezano sa odlukom potencijalnih turista, da li da posjete neku zemlju ili ne. Tako vlade zemalja koje imaju ekonomskih problema, mogu da uvedu kontrolu nivoa kretanja u inostranstvo, uvođenjem restrikcije na količinu strane valute koju je moguće iznijeti iz zemlje. Francuska Vlada je uvela privremenu mjeru takve vrste, a u zemljama bivše Jugoslavije, te mjere još uvjek postoje. Slaba valuta takođe odbija ljude da putuju u inostranstvo. Vladine mjere restrikcije putovanja u inostravstvo uključuju i vizni režim i pasošku kontrolu, kao i takse na putovanja. Brojni su primjeri zemalja gdje su prisutni politički nemiri, gdje se preporučuje ili čak zabranjuje kretanje preko granice. Takve zabrane putovanja važile su u Srbiji i Crnoj Gori, u većoj ili manjoj mjeri, od vremena uvođenja sankcija UN, 1992. godine, do njihovog skidanja 1998. Još uvijek je na snazi restrikcija putovanja građana SAD na Kubu.[114]

Postoji veliki broj **ekonomskih faktora** koji direktno ili indirektno pogađaju prodaju turističkih usluga na širem planu. To su: ekonomska stabilnost zemlje ili regiona, razvijenost bankarskog sistema, troškovi transportnih usluga, odnos valute, (trenutno slabiji kurs $ u odnosu na euro je otežavajući faktor za putovanja amerikanaca u Evropu), troškovi radne snage i slično.

Turistički promet veoma je pogođen raznim **prirodnim katastrofama**, bolešću, terorističkim napadima. Kao, npr., Černobilska katastrofa 1986; razne vrste uragana zadnjih godina su redovna pojava u predjelu Kariba i zemalja Jugoistočne Azije i Pacifika; širenje AIDSA; SARS-a; ili ptičijeg gripa, koji prijeti da postane pandemija; do teroritičkog napada na SAD-e, septembra 2001. godine. Ovakvi događaji ne pogađaju toliko ukupni turistički

[114] www.wikipedia.net/wto

promet, ali utiču na njegovo preusmjeravanje i promjenu tipa putovanja, što i te kako tangira distribuciju turističkih proizvoda i usluga na globalnom planu.

Ekonomska recesija u mnogim industrijalizovanim zemljama Evrope znatno je smanjila putovanja u mnoge turističke destinacije, posebno one na dužoj relaciji, što je pogodovalo povećanju putovanja u zemlji.[115] Tipičan primjer za to je Njemačka više godina unazad, koja postepeno izlazi iz krize. Trend ostajanja kod kuće za vrijeme godišnjih odmora, navodi i Svjetska turistička organizacija, kao rezultat straha od putovanja avionom i uopšte **terorističkih napada,** posebno poslije septembarskog (2001.) napada na SAD. Međutim, s obzirom da je turizam globalno veoma vitalna grana, navedene posljedice mogu dovesti do preorijentacije turističke tražnje, ali globalno gube na značaju.

Razvoj tehnologije je svakako od suštinske važnosti za povećanje turističke tražnje. Ovo posebno s aspekta razvoja tehnologije prevoza, kao što su uvođenje mlaznih aviona 50-tih, brzih pruga širom razvijene Evrope, tunela ispod kanala Lamanš. Avio prevoz je još uvjek u usponu i prednjači nad prevozom sopstvenim automobilom. **Tri tehnološke revolucije** donijele su krucijalne promjene u industriju putovanja. Prva, 60-tih, uvođenjem **turbo-džet aviona** u civilni saobraćaj; druga, 90-tih, pojavom **interneta** i treća, posle deregulacije avio saobraćaja, ranih 90-tih, pojavom **'low cost'** kompanija.

Svakako direktan uticaj na promjenu načina distribucije turističkih proizvoda i usluga imala je nova tehnologija u oblasti mogućnosti izbora i bukiranja destinacija. Internet je postao glavno oruđe današnjice, a razvoj njegove brzine dovešće do neslućenih i nezamislivih mogućnosti u prodaji turističkih aranžmana. Ono što je danas nezamislivo, turističko putovanje u svemir, kruzing podmornicom ili vikend na aktivnom vulkanu, zahtjevaće nove kanale prodaje, kao i usmeravanje postojećih prema novim destinacijama.

3.6. Koncept partnerstva i njegova uloga u plasmanu turističkih usluga

Turizam, kao jedna od najvećih industrija u svijetu, predstavlja složeni privredni kompleks različitih elemenata po sastavu, predmetu djelatnosti, strukturi i resursima koje koristi. Da bi zadovoljili potrebe i očekivanja potrošača, turistička preduzeća su zainteresovana da zajedno rade i dopunjuju se, nezavisno od svoje geografske blizine, ili udaljenosti. Tamo gdje su ranije segmenti turističkog sektora imali jasno razgraničene granice, sada ključni igrači, turoperatori, avio kompanije, hoteli, atrakcije i turističke agencije, nalaze da moraju da imaju zajednički nastup pri ponudi, rezervisanju i prodaji turističkih aranžmana u cilju zahvatanja što većeg udjela na turističkom tržištu.

[115] O ovim trendovima više iz Unković, predavanje, Međunarodni trendovi u turizmu, Beograd, 15.03.2007, kao i u tačci. 5.2.

Partnerstvo i saradnja su veoma raširene forme zajedništva u sektoru turizma s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata, ali i benefita za zajednicu.

Glavni razlog za saradnju, bilo da se radi o odnosu između privatnih partnera, partnerstva u okviru javnog sektora ili pak javnog i privatnog, u osnovi je isti, a to je benefit od udruživanja sredstava i ciljeva za sve članove u poslovnom lancu. Partnerstvo može biti razlog za kreiranje novog proizvoda ili usluge, za dostizanje višeg stepena efikasnosti ili ekonomije obima, prolaza na nova tržišta ili jednostavno udruživanja resursa, finansijskih ili kadrovskih. Suština svakog uspješnog parterstva je u shvatanju obaveze partnera da zajednički dijele rizik i odgovornost za sve uspjehe i padove u poslu.

3.6.1. Oblici partnerstva u turizmu

Postoji više formi partnerstava, a u literaturi se mogu naći različiti pristupi vezano za nivo udruživanja, kao i često miješanje oblika partnerstva i integracije. Činjenica da je svako partnerstvo u osnovi integracija, udruživanje, vjerovatno je glavni razlog tome. Ipak u formi parterstva, učesnik ne mora da izgubi svoju samostalnost u poslovanju, a da pri tom obezbjedi efikasno obavljanje poslovnih operacija za potrošaća-turistu.[116] Radi jednostavnijeg razumijevanja ove nekada labave veze, *Čačić* ovaj vid saradnje naziva poslovnim povezivanjem u turizmu. *Kotler,*[117] najpoznatiji teoretičar marketinga, kao odgovor preduzeća na nove procese: globalizaciju, deregulaciju, tehnološki razvoj, jačanje pozicije kupaca i fragmentaciju tržišta, predlaže sljedeće oblike narastanja preduzeća i njegove reorganizacije:

- **Reinžinjering**, rekonstrukcija iznutra *'rušenjem zidova'* između odjeljenja radi stvaranja više vrijednosti za kupca;
- **Outsourcing,** spremnost da se koriste spoljni izvori;
- **Benchmarking,** upoređivanje kompanije sa najboljom praksom, radi postizanja boljih performansi;
- **Partnerstvo sa dobavljačima,** radi postizanja više dodatne vrijednosti;
- **Partnerstvo sa kupcima**, da bi se sopstvenom poslovanju donijela vrijednost;
- **Spajanje**, preuzimanje kompanija ili stapanje sa kompanijama iz istih ili komplementarnih grana, u cilju ostvarenja ekonomije obima;
- **Globalizacija**, usmjerenost na globalno promišljanje, a lokalno djelovanje;
- **Ravnanje,** smanjivanje broja nivoa organizovanosti, radi približavanja kupcu;
- **Fokusiranje**, na najprofitabilnije poslove i kupce;

[116] Čačić, K., 1998, str. 163
[117] Kotler, Ph., Keller, K.L., 2006, str. 696

- **Ubrzavanje,** novih procesa i dizajniranje nove organizacije, radi što bržeg reagovanja na promjene u okruženju;
- **Jačanje,** personala da bi bio što kreativniji u svojim poslovnim idejama.

Kotler dalje ukazuje da je u novom sistemu umrežavanja moguć kontakt svake funkcionalne cjeline sa kupcima, sto znači da se mijenja uloga marketinga, koja je uglavnom bila posrednička, razumjevanje potreba kupaca i prenošenja njihovih stavova odgovarajućim organizacionim jedinicama u preduzeću.

Koliko god da se razni teoretičari marketinga razlikuju u svojim stavovima po pitanju formi poslovne saradnje, ipak, može se reći da su svi oni prihvatljivi zavisno od konkretne situacije u kojoj treba da se primijene.

Za potrebe ovog rada, analize formi partnerstva u turizmu, koristiće se model *Svjetske turističke organizacije,* prezentiran od strane *Kanadskog turističkog savjeta,*[118] koje bi, po našem mišljenju, trebalo da uzmu u razmatranje preduzeća iz oblasti turizma, prilikom formulisanja i primjene svojih globalnih strategija. Moguće forme partnerstva u turizmu, po ovom modelu su:

- **Konzorcium,** koji podrazumjeva unošenje sopstvenih izvora, kao tehnologije ili usluga, da bi se dobila korist, koja se samostalnim radom ne bi mogla ostvariti (npr., uključivanje nadležnih ministarstava, Nacionalne turističke organizacije, zainteresovanih opština i privatnog sektora radi revitalizacije banjskog potencijala i razvoja *'wellness'* industrije u jednoj regiji.) Poznati su konzorcijumi u hotelskoj industriji, kao Best Western, Holliday INN, ili slučaj Radisson Hotela koji je ušao u konzorcijum sa preduzećima koja posluju u istoj grani globalno: sa *Movenpickom* (Švajcarska), *SAS* (Skandinavija), *Park Lane* (Hong Kong), *Commonwealth Hospitality* (Kanada) i *Pacific Rim Leisure* (Australija), kako bi bolje promovisali svoj proizvod globalno.
- **Joint venture,** zajedničko ulaganje, vrlo popularan model udruživanja za preduzeća koja imaju značajne finansijske resurse i turističkih preduzeća. (Npr. udruživanje kapitala globalnih investitora, orijentisanih najčešće na kupovinu imovine, koja im može donjeti dugorocijeno povećanje vrijednosti. Ovaj model rasta često je korišten u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. *Hotel Hyatt Regency* u Beogradu je izgrađen korišćenjem složenijeg oblika zajedničkog ulaganja, uz učešće domaćeg konzorcijuma jakih preduzeća i stranog investitora.[119]
- **Strateške alijanse,** obično ugovor na duži rok radi postizanja zajedničkih ciljeva. Mogu se udruživati manja i veća preduzeća, ali je naglasak na *'strateške'*, jer je glavni

[118] Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective, WTO, 2002.
[119] Čačić, K., 1998, str. 83

cilj razvijanje strategija za izlazak i opstajanje na globalnom tržištu. Poznate su strateške alijanse u avio-saobraćaju koje uključuju brojne velike svjetske avio-prevoznike, koji se udružuju, da bi obezbijedili globalnu pokrivenost tržišta i eliminisali uticaj *'low-cost'* kompanija.[120]

- **Kooperativni marketing,** ugovor o marketiranju partnerskih proizvoda i usluga kroz udruženu promociju. Obično se odnosi na maksimiziranje mogućnosti distributivne mreže i približavanje kupcu preko partnera sa domaćeg tržišta; (Npr., povezivanje Nacionalne turističke organizacije, raznih vladinih departmana i privatnih preduzeća, s ciljem repozicioniranja destinacije i osvajanja tržišta.)[121]
- **Partnerstvo kroz lanac vrijednosti**, radi se o veoma čvrstoj, isprepletanoj mreži aktivnosti preduzeća iz različitih oblasti, koja ulažu svoje jedinstvene, ali komplementarne vještine radi kreiranja nove vrijednosti; (Npr., udruživanje vlade, visokih obrazovnih institucija, hotela, raznih restorana, turističkih agencija, internet-provajdera i subjekata koji pružaju druge, prateće usluge, u cilju kreiranja turističkog klastera, koji treba da obezbijedi benefit za zajednicu.)
- **Organizaciono umrežavanje,** podrazumjeva multi-organizacione alijanse, gdje članovi mreže sarađuju radi ostvarenja zajedničkih ciljeva; (Npr., umrežavanje malih turističkih preduzeća radi dobijanja podrške nekog od međunarodnih fondova, npr., *USAID*,[122] radi razvijanja turističkog proizvoda, usavršavanja kanala prodaje i obezbijeđenja održivog razvoja u određenoj regiji.)
- **Outsourcing,** ugovaranje poslova sa trećom stranom, za poslove koji nisu dominantni poslovi preduzeća. (Npr., davanje koncesije Nacionalnog parka u razvoju, manjim preduzećima za pružanje manje atraktivnih, manje profitabilnih poslova, smještaja, kioska za izdavanje opreme, prodaju robe široke potrošnje i sl.)[123]

Svi gore navedeni modeli partnerstva imaju formu ugovornih i drugih aranžmana, jedino što pada u oči, to je prisustvo modela **joint venture**, zajedničkog ulaganja, koje se uglavnom u literaturi sreće drugačije klasifikovano, kao **direktno investiranje**, što ono u osnovi i jeste, jer se bazira na uvođenju nove vlasničke forme.[124]

---

[120] Npr.The Star Alliance, The Oneword Alliance

[121] Primjer Nacionalne turističke organizacije Crne Gore, Ministarstva turizma i zaštite životne sredine; preduzeća iz turizma: HTP Boka, Beppler & Jacobson LTD, Hotelska grupa Montenegro stars, HTP Budvanska Rivijera, JP Morsko dobro, Montenegro Airlines; i preduzeća iz drugih oblasti: Crnogorska komercijalna banka, Pivara Trebjesa, Plantaže i Kompanija Fresh & Co

[122] USAID- United States Agency for International Development

[123] Npr. partnerstvo u U.S. National Rark Delaware North, WTO, Co-operative and Partnerships in Tourism: A Global Perspective, 2002.

[124] Čačić, K., 1998, str. 61

Doprinos gornje klasifikacije je i da ukazuje i na oblike udruživanja, koja se ne smatraju partnerstvom, a to su: **sponzorstvo, grant, akvizicija, udruživanje gdje samo jedan doprinosi i integracije.**

Tri ključna igrača iz branše koji su najčešći akteri partnerstva na globalnom planu su: **hotelski lanci i restorani, turoperatori i turističke agencije i avio-kompanije**. Ovi igrači za svoje ukrupnjavanje i ostvarivanje prestiža na tržištu, često koriste i druge marketinške strategije. Najpoznatije, a van gore pomenutog korpusa su: **franšiza, ugovor o menadžmentu, akvizicija i strategija diversifikacije.**

Franšiza je jedna od najpreferiranijih formi rasta za hotelska preduzeća, jer davaocu franšize donosi niz prednosti: rijetko daje kapital, ne obezbjeđuje licence i ne bavi se problemima regulative u raznim zemljama, obično ima veliku ponudu onih koji žele stati iza imena dobrog brenda, tako da im izbor ne oduzima vrijeme. Ipak, mora voditi računa o kontroli standarda i poslovanja primaoca franšize, njegovoj organizacionoj strukturi, kao i o prirodi odnosa davaoca franšize i vlade domaćina. Jednostavan oblik franšize je davanje franzšize *jednom franšizantu*, a može biti i kompleksna kao *regionalna master franšiza*, kada davalac franšize stiče pravo za razvijanje svoje marke unutar jednog područja. Na tom principu se proširio *Quality International*.

Ugovor o menadžmentu je najčešća forma međunarodnog rasta u hotelskoj industriji. To je ugovor između vlasnika hotela i preduzeća koje rukovodi hotelom, koje postavlja menadžera koji obavlja posao rukovođenja sa punom odgovornošću na profesionalnoj bazi, a sva pravna i finansijska odgovornost za hotel je u rukama vlasnika. *Hyatt International, Hilton International i Marriot* su možda najpoznatiji hotelski lanci s ugovorom o upravljanju.

Akvizicija je spajanje, preuzimanje preduzeća, poznato u međunarodnom hotelskom poslovanju, gdje je osnov, sticanje vlasništva. Ovaj model često koristi *Hilton International* u svojim ekspanzijama. Akvizicije su moguće i između hotelskih lanaca i preduzeća van branše, kao i između avio-kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca.(*Pan Am, TWA, Allegis i SAS,* s jedne strane, i *Inter-Continental i Hilton International,* s druge strane.)[125]

Strategija diversifikacije, je model koji se takođe koristi kod ukrupnjavanja malih i srednjih preduzeća. Iako je trend globalizacije i s tim u vezi uvođenje standardizovanih proizvoda veoma prisutan, sve više je onih koji traže marketinške *'niše'*, a masovnom turizmu okreću leđa. U tom kontekstu upotreba strategije diversifikacije, gdje će se portfolio proizvoda i usluga prilagoditi kupcu, predstavlja veliku šansu za mala i srednja preduzeća na fragmentisanom evropskom tržištu.[126]

[125] Ibid, str. 78
[126] Moutinho, L., 2005, str. 475

3.6.2. Partnerstvo u funkciji organizacije i plasmana organizovanih putovanja u turizmu

Distributivni lanac u turizmu, ili marketinški kanal, kako se često drugačije naziva, služi da se proizvod ili usluga distribuira sa mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje. U eri globalnog tržišta, okretanja potrebama potrošača, tehnološkog napretka, mjesto proizvodnje i prodaje su često veoma udaljeni, zato funkcija distribucije postaje najvažnija u turističkom lancu.

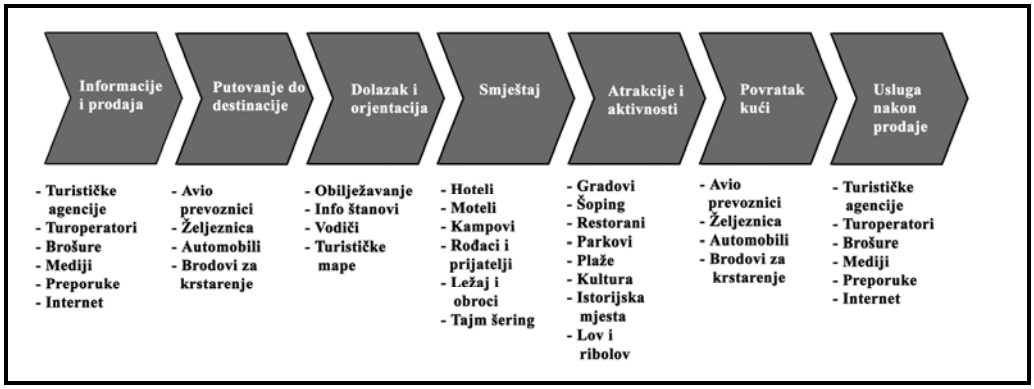
Međutim za poslovanje u drugim zemljama, turoperatori nemaju sopstvene organizacione jedinice, već to ugovaraju, ugovorom o zastupanju, sezonski sa receptivnim agentom na destinaciji, koju podržava čitava mreža dobavljača, uključujući i sopstvenog predstavnika, koji svi zajedno odgovaraju za nadgledanje poslovanja na destinaciji. Na taj način, u funkciji organizovanja paket-aranžmana, turoperator stupa u višestruke partnerske odnose sa dobavljačima proizvoda i usluga, a ponekad i sa vladinim organizacijama, u slučajevima povezivanja radi zajedničke promocije na inostranim tržištima.

U prvom slučaju, može se reći da on stupa u partnerstvo sa domicilnim partnerima u formi **partnerstva kroz lanac vrijednosti**, koji se nastavlja na emitivnom tržištu, u procesu plasmana organizovanog putovanja, gdje najčešće ima potrebu za saradnjom sa turističkom agencijom, ritejlerom, sa kojim sklapa ugovor o posredovanju. Mogući su i drugi oblici saradnje na duži period i sa preduzećima koja dizajniraju i štampaju osnovno oruđe turoperatora, brošuru, ili sa agencijama koje se kontinuirano bave istraživanjem tržišta za račun turoperatora.

Kad je u pitanju saradnja sa vladinim institucijama i drugim zainteresovanim subjektima sa destinacije oko unapređenja imidža zemlje ili regije, tu bi se moglo reći da se radi o partnerskom odnosu **kooperativnog marketinga**.

Razvoj mreža partnerstava kod organizatora putovanja, na različitim nivoima, formalnog i neformalnog karaktera, doprinosi jačanju sinergijskih efekata među involviranim učesnicima u ostvarivanju lanca vrijednosti, pri čemu svako od njih pojedinačno proizvodi dodatnu vrijednost, koja se udružena isporučuje potrošaču. Koliki se broj mogućih partnerstava ostvari u realizaciji jednog paket-aranžmana, najbolje pokazuje prikaz njegovog **lanca vrijednosti**, Slika br. 2.7.

Slika br. 2.7. Lanac vrijednosti paket aranžmana



Izvor: WTO, *Co-operation & Partnerships*, 2002, str. 8

Veliki značaj za promjene poslovanja organizatora putovanja imala je i deregulacija avio-saobračaja, koja je omogučila tržišno poslovanje, a žestoka konkurencija dala pozitivne efekte kroz sniženje cijena avio-prevoza, što je bilo korisno kako za turoperatore, tako i za putnike. To je pospješilo tražnju, posebno za daleke destinacije, pa su zahtjevi turoperatora za snižavanjem cijena avio-sjedišta rješavani, najprije posebnim tarifama za paket-aranžmane turoperatora, zatim zakupom cijelog aviona za jedan ili više letova i na kraju uvođenjem čarter letova za određene destinacije, po nižim cijenama od cijena u redovnom saobraćaju.

Na linijama u redovnom prevozu javljao se problem neiskorištenih kapaciteta, pa se tako uvode još dva nova partnera koji daju podršku organizatorima putovanja.

To su najprije '**brokeri**', koji su zakupljivali sjedišta u avionu po nižim cijenama na veliko i prodavali ih turoperatorima, po neto cijeni. Zatim se javila kategorija '**konsolidatora**', koji su otkupljivali na veliko neprodata sjedišta na redovnim letovima i opet ih prodavali turoperatorima.

Gotovo istovremeno, javila se i pogodnost u zakupu hotelskih kapaciteta, **ugovorom o alotmanu**, sto je značilo nižu cijenu zakupa hotelskih ležaja do određenog otkaznog roka (7-15 dana pred putovanje). Pored ovog poznat je i model zakupa '**puno za prazno**', koji podrazumjeva još niže cijene ležaja.

Na veoma važan aspekt saradnje sa javnim sektorom ukazuje *Poon*, uključivanjem *NTO* mnogih receptivnih zemalja u aktivnosti promocije na najvećim emitivnim tržištima svijeta. Praksa je pokazala da su njihovi najčešći partneri u ovom poslu bila preduzeća iz privatnog sektora, koja žive od prihoda koji ostvare u većem dijelu od organizovanog turističkog prometa, bilo da su direktni dobavljači turoperatorima, ili prodaju usluge direktno turistima na destinaciji.

Međutim, većina *NTO*, kaže *Poon*,[127] okrenula se razvoju turističkog proizvoda, ne samo hotelima i uvođenjem standarda koji propisuju razna međunarodna udruženja iz branše, već unapređenju ukupnog okruženja: servisu u hotelima, carini, taksi službi, izletima, atrakcijama, razvoju putne mreže, njenom obilježavanju, odvozu smeća i drugoj infrastrukturi. Ovaj pristup je opravdan, s obzirom na multiplikovane efekte koje turizam proizvodi u ekonomiji jedne zemlje.

Nadalje, razvoj turoperatorskog poslovanja podržavale su i brojne asocijacije iz branše, gdje su članice partnerski bile i turističke agencije i turoperatori. *ABTA* je nacionalno udruženje turističkih agencija u Velikoj Britaniji, koje je uređivalo međusobne odnose u okviru udruženja, štiteći agencije od neprofesionalnih poteza operatora i obratno, a poseban značaj davalo je zaštiti potrošača, u slučaju nepoštovanja obaveza iz ugovora o putovanju, kao i mogućnost obeštećenja iz posebnog '*bonda*', koji su polagali turoperatori, u slučaju bankrota kompanije.

Slična partnerstva za realizaciju zajedničkih interesa ostvarivale su turističke agencije u *Međunarodnom udruženju turističkih agencija* (*FUAAV - Federation Universal de Asociaciones de Agencias de Viaje*), i hotelijeri u *Svjetskom udruženju hotelijera* (IHA-*International Hotel Association*), gdje su raznim zajedničkim konvencijama uvodili standarde koji su zakonski sankcionisani (među kojima je i ugovor o alotmanu), i mnogi drugi koji regulišu odnose između turoperatora i turističkih agencija, s jedne, i hotelijera, s druge strane, a posebno štite prava potrošača.[128]

Sva ova saradnja, komunikacije i preduzete mjere, išle su u prilog razvoja organizacije i plasmana organizovanih putovanja u turizmu. Međutim, ključni izazovi i dalje ostaju na turoperatoru, jer nezadrživi razvoj tehnologije, i potreba poslovanja na globalnom turističkom tržištu, nameće stalnu borbu za kapitalizacijom tehnologija radi stvaranja održivih partnerskih veza sa odabranim segmentima privrede. Da bi to postigli, turoperatori moraju upravljati integrisanim lancem vrijednosti, stvarati inovativne i održive prakse poslovanja.

3.6.3. Razvijanje partnerstva u poslovnoj politici organizatora putovanja

Turperatori, kao i ostala preduzeća u turizmu, prilagođavaju se promjenama na tržištu, koje su brojne i veoma ih je teško pratiti. Sve veća koncentracija tražnje i veća konkurencija, povlače za sobom i koncentraciju turističke ponude. Da bi zadržali kontrolu nad proizvodnim i distributivnim lancem, organizatori putovanja moraju svoje poslovne strategije razvijati u

[127] Poon, A., 1998, str. 327
[128] Čačić, K., 1998, str. 130-134

pravcu praćenja trendova potrošača, ali i razvijanja postojanih veza sa poslovnim partnerima uopšte, ali prije svega na destinaciji, kao i sa domaćim stanovništvom.

Cijena koju domaćini moraju da plate da bi imali turiste u svojoj sredini često je uzrok mnogih problema vezanih za razvoj turizma generalno, ne samo organizovanog putem turoperatora. U tom smislu mnogi turoperatori pokazuju razumijevanje za probleme razvoja na destinaciji i aktivno participiraju u njihovom rješavanju.

Tako, npr., *TUI* koji u svojoj organizacionoj strukturi ima poseban sektor za pitanja životne sredine, ovim se pitanjima bavi zadnjih deset godina, (poznati su primjeri iz *Turske*[129], *Dominikanske Republike*, i sl.), pomažući na taj način destinacijama da riješe goruće probleme zaštite i unapređenja životne sredine. Po njima, saradnja i partnerstvo sa turističkim vlastima i kontrola svih oblasti na destinaciji koje tangiraju kvalitet i zadovoljstvo gostiju, biće presudni za budući uspjeh turoperatora.[130]

Takođe, interesantan je primjer proaktivnog pristupa malih turoperatora, koji se bazira na postignutom zajedničkom uspjehu na destinaciji, što čini organizatore putovanja i destinaciju ravnopravnim partnerima. Kombinovanjem snaga sa lokalnog nivoa, turoperatori stiču mogućnost za smanjenjem troškova, putem udruženih nabavki, unapređenja vještina zaposlenih kroz razne šeme edukacije i treninga za osoblje, čime uspostavljaju bolju komunikaciju i olakšavaju da se njihove ideje lakše prihvataju. Sa druge strane, ovim se postiže i održivost destinacije na dugi rok, kao što je primjer *St Moritz-a* u Švajcarskoj.[131]

Slijedeći ovaj primjer, sa stanovišta razvoja destinacija koje su u fazi repozicioniranja na šire turističko tržište, kao što su Crna Gora, Srbija i brojne zemlje iz okruženja, uputno je sugerisati da destinacijski menadžment treba da razvije partnerstvo sa inostranim posrednicima na paritetnoj osnovi, čime se može omogućiti da lokalna saradnja i planiranje budu efektniji u postizanju očekivanih rezultata. Ovo posebno u situacijama gdje su lokalni fondovi i promotivni kanali nedostatni, partnerstvo između organizatora putovanja i resort oblasti, u smislu povezivanja imidža destinacije i brend-imena kompanije, mogu značajno pomoći u boljem pozicioniranju destinacije.

---

[129] Pitanjima održivosti životne sredine u Turskoj, bavi se između ostalog i kompanija Vasco Travel, incoming agent koji je postao sastavni dio TUI sistema na destinaciji. Jedan od poznatijih projekata turske vlasti u partnerskom odnosu sa turoperatorima i drugim involviranim subjektima na terenu je projekat, opštine Side.(Od strane turoperatora u projekat su uključeni TUI Group, LTU Touristic, VASKO, First Choice, British Airways, Aurinkomatkat-Suntours, Hotelplan i dr.) Vidjeti više na sajtu, www.toinitiative.ora/destinations.htm Pored ovoga interesantno je navesti da TUI na poslovima životne sredine sarađuje sa nizom međunarodnih institucija, kao što su: WTO, UNEP, UNESCO, CSD, EU; zatim brojnim udruženjima i organizacijama: TOI, WTTC, ICLEI, IUCN, WCMC, ABTA, FTO, IFTO; dioničarima, NGOs, ranovrsnim grupacijama za zaštitu životne sredine, naučnicima, ekspertima, savjetnicima, organizacijama potrošača, medijima, finansijskim zajednicama (banke, finansijski analitičari, agencije za istraživanje rejtinga i dr.), TUI, Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development, 2004.

[130] ITB, World Travel Trends Report, 2006/2007, mart, 2007.

[131] Klemm, M., Parkinson, L., 2001, str. 374

Naučno debatovanje koje se vodi godinama o prednostima koje donosi destinacijska konkurentnost, o kojima govori *Porter*, podrazumjeva kreiranje geografskih oblasti čije će marketinške strategije omogućiti vezivanje i razvoj industrijskih i prirodnih resursa i lokalne sposobnosti da se iskoriste prednosti svake potencijalne atrakcije. U tome su im nesporno potrebni saradnja i znanja koje posjeduju inostrani partneri zainteresovani za poslovanje u toj oblasti, a u slučaju destinacija u razvoju, to su zasigurno turoperatori sa svojom moćnom korporativnom snagom i podrškom. Da bi sebi obezbijedili tako neophodno širenje na nova tržišta, *Dezi & Schiavone*[132] konstatuju, da su oni spremni da uposle svoje kapacitete na stvaranju *'efekta vodoskoka'*, koji će omogućiti rast lokalnog sistema. U tom smislu strategija turističkog co-marketinga uzrokovaće sažimanje *'last minute'* prakse,[133] definišući njene konkurentske snage i sposobnost da pruže dodatnu vrijednost krajnjem korisniku, obično bez povećanja cijene. Takav je primjer razvoja oblasti *Campania-e*[134] u Italiji, koja je povećala broj turista zahvaljujući partnerstvu sa kruzing operatorom *Festival Cruises*, kroz konkurentnije cijene, niže promotivne troškove i bez ekstra plaćanja od strane turista. Drugi primjer je marketinško iskustvo turoperatora *Ventaglio Group*, gdje je ovaj italijanski turoperator obezbijedio logističku bazu za svoje partnere da bi proširio svoju korporativnu ponudu kroz rezidentno putovanje, koje obezbjeđuje *'Pierre & Vacances'*. U oba slučaja *co-marketing* demonstrira svoju kritičnu korist da postigne vrijednosno kreirane ciljeve.

Međutim, za razliku od drugih industrija gdje se dodatna vrijednost širi samo na potrošače i kompaniju, u slučaju turizma efekti dodatne vrijednosti odnose se i na destinaciju, koja je strateški partner u turističkoj *co-marketing aktivnosti*. Sumirajući navedenu praksu, možemo zaključiti da *co-marketing strategija* omogućava organizatoru putovanja da proširi vrijednost ponude koju nudi kroz svoj korporacijski nastup i da pri tom **doda vrijednost** na tri glavna partnera koji su uključeni u ovaj proces, a to su **turisti, lokalne kompanije i sama destinacija.**

Kako je korišćenje savremenih informacionih tehnologija ključ razvoja u sektoru distribucije turističkih usluga, turoperatori u svom poslovnom razvoju moraju da računaju na saradnju sa kompanijama iz ove oblasti na dugi rok. Turoperatori u nastojanju da postignu *'break even'* tačku,[135] skloni su da zanemare dugoročne strategije, već u cilju obezbjeđenja svoje likvidnosti i sniženja troškova, često vode politiku kratkog daha. S druge strane, novi *e-posrednici* svoj opstanak na dugi rok moraju takođe da baziraju na ekonomiji obima, koju su tradicionalni organizatori putovanja već postigli. Stoga je bitno ne samo obezbijediti značajna sredstva za nove platforme već održavati kontinuiranu saradnju sa njihovim provajderima.

[132] Dezi, L., Schiavone, F., 2004, str. 14
[133] Rada u poslednjem momentu, eng.
[134] Dezi, L., Schiavone, F., 2004, str.14
[135] tačka 'granice rentabiliteta,' eng.

Dobar primjer je nedavno potpisano partnerstvo između *TUI UK* i sistema *AOL*. Poslije petogodišnje saradnje *TUI*[136] je jula 2007. godine odlučio da nastavi ovo partnerstvo jer ono nudi niz prednosti za njegove potrošače, kao, alat *'Gdje je vruće'* koji pomaže potrošačima da lociraju destinacije u okviru sopstvenog budžeta i tajminga letova koji im odgovaraju; dalje, *'Inspirativna strana'* motiviše korisnike da probaju nešto drugačije što izlazi iz klasične *holiday* matrice; zatim stranica, *'Karakteristike plaža'*, pruža im informacije koje su bitne za donošenje njihove odluke o izboru destinacije. Još jedno tehnološko partnerstvo, *TUI UK* je uspostavio početkom 2007. godine, ovoga puta sa specijalistom za websajtove, *Webcredible*, koji mu je dizajnirao novi hotel buking websajt, a kao rezultat već u maju 2007., *TUI UK* je povećao svoj buking '*online*' na 80%.[137]

Kao vrlo efikasan koncept saradnje kod organizatora putovanja, principala i turističkih agencija, smatra se udruživanje u **marketing konzorcijum**, koji učesnicima obezbjeđuje marketinške koristi, a da pri tom ostanu finansijski nezavisni. Ovaj oblik partnerskog poslovanja najčešće se koristi kod marketiranja turističkih atrakcija, hotela i mreže trgovine na malo. Najvećim benefitom se smatra izrada **zajedničke brošure**. Na ovaj način smanjuju se troškovi, a obezbjedjuje veća pokrivenost kroz efektniju distribuciju. Često iz ovog modela nastanu i neki novi oblici partnerstava, kao što je partnerstvo sa javnim sektorom, kroz *NTO*, koja distribuira brošure na mnoga udaljena tržišta, sto inače ne bi uspjelo turoperatoru, da sam to uradi.

Udružujući svoje poslovne funkcije sa drugim komplementarnim sistemima, turoperatori su posebno vodili računa o unapređenju saradnje sa ključnim igračima iz oblasti distribucije organizovanih putovanja, a to su velike avio-kompanije.

Deregulacijom avio-saobraćaja došlo je do razvitka *'low-cost'* avio-kompanija, koje su znatno uticale na smanjenje profitnih stopa velikih avio-prevoznika, spuštajući ih čak na margine. Kao odgovor na takvu situaciju, osnovano je više snažnih alijansi među najvećim svjetskim avio-prevoznicima. Snažna partnerstva u avio-industriji omogučila su globalno tržište turoperatorima i mogućnost diversifikacije svoje turističke ponude, a potencijalnim turistima veći izbor destinacija, po povoljnijim tarifama.

Nema prave formule za partnerstvo u oblasti turizma, pa i u poslu organizatora putovanja. Forma partnerstva zavisi od različitih okolnosti, ekonomske, organizacione, kulturološke i strukturalne sposobnosti da se participira i volje potencijalnog partnera da preuzme dodatnu odgovornost koju partnerski odnos zahtijeva.

[136] m-Travel.com, 23. juli, 2007.
[137] www.hotelmarketing.com, 25.05.2007.

4.*Uticaj informacionih tehnologija na razvoj distributivnih kanala u turizmu*

4.1. IKT kao sredstvo za upravljanje u turističkim sistemima

Dinamika tehnološkog razvoja, posebno informacionih dostignuća, učinile su dostupnim raznovrsne informacije širokim masama potrošača, koje postaju sve informisanije, a time i zahtjevnije u formulisanju svojih potreba i želja za turističkim putovanjima. To je natjeralo turistička preduzeća da obezbjede strateške alate koji će im omogućiti da izađu u susret sve sofisticiranijem ukusu potrošača, a da istovremeno za sebe obezbijede rast, održivi ravoj i povećanje profitabilnosti.

S obzirom da je globalni razvoj zahtjevao geografsku i poslovnu ekspanziju turističke industrije, IKT postepeno postaje njihovo glavno oružje u strateškom planiranju i razvoju, kako na makro, tako i na mikro planu. Obezbjeđujući turističkim sistemima mnoštvo informacija, IKT im pruža mogućnost najprije da istraže, isplaniraju i implementiraju poslovne koncepte, zatim da proizvedu i prodaju turistički proizvod, kao i da kontrolišu svoje nove upravljačke i marketing strategije.

Mala i srednja preduzeća, međutim, nailaze na veoma ozbiljne prepreke u usvajanju e-biznisa. Glavni razlozi potiču od mjerila i nemogućnosti da sebi priušte informacionu tehnologiju. Dodatno, moguće solucije dizajnirane su za velike, stabilne i internacionalno-orijentisane kompanije, što ne odgovara malim lokalno baziranim turističkim preduzećima.[140]

Međutim, uprkos ovim izazovima, danas i mala i srednja preduzeća imaju jednak internet pristup internacionalnom turističkom tržištu, sa dobro razvijenim i inoviranim web sajtovima, što omogućava da se proširi njihova konkurentnost i obezbijedi rast.

Kako u upravljanju turističkim sistemima u budućnosti centralno mjesto zauzimaju potrošači, to će uspješni biti oni menadžerski timovi koji uspiju da prate tempo tehnoloških promjena i na vrijeme identifikuju i savladaju njihovu primjenu, posebno u domenu distributivnih strategija koje će poboljšati iskustva turista. Za postizanje tog cilja neophodna je bliska integracija između IKT potencijala i poslovnih modela, što će omogućiti turističkim organizacijama u budućnosti da efektivno iskoriste svoje kapacitete i izbjegnu strateške promašaje.

Prema UN izvještaju,[141] *"nije trošak biti na **'online'** tržištu, trošak je ne biti tamo"*. Ono što je evidentno to je da prihvatanje digitalnih komunikacija i informacione tehnologije nije više opcija, već potreba.

[140] Kim, Ch.W., 2005, str. 1

[141] UNCTAD, 2001, www.pnu.ac.ir/archive

4.1.1 Potreba za uvođenjem IKT-a u kanale prodaje

S obzirom da priroda turizma podrazumjeva potrebu povezivanja turističke tražnje i turističke ponude, uloga distributivnih kanala, a posebno uloga novih tehnologija u procesu omogućavanja tog povezivanja, sve više dobija na značaju.

Do 1978. godine upotreba tehnologije u turizmu bila je minorna, a potreba njihovog uvođenja javlja se u periodu masovnog turizma, kada se vezivala za rigidno pakovanje paket-aranžmana, gdje su tehnologije korišćene da olakšaju masovnu proizvodnju turističkih usluga, kao i za kontrolu procesa proizvodnje. Komjuterska tehnika se takođe koristila u internom upravljanju, kao i u računovodstvu, u oblasti finansijske kontrole i plaćanja.[142] Kad je u pitanju prodaja, turističke agencije su trošile ogromno vrijeme vršeći rezervacije manuelno. One su prodavale klasične paket- aranžmane koje su proizveli organizatori putovanja, a najveći prihod su imale od provizije za prodaju avio-karata.

Kako globalni razvoj podrazumjeva da turistička preduzeća u nemogućnosti zapošljavanja kapaciteta u sopstvenoj zemlji, svoje poslovanje šire globalno, to uloga kanala prodaje postaje kritična tačka u razvoju turističkih preduzeća i samih destinacija. Uspostavljanje adekvatnih kanala prodaje omogućilo je principalima dostupnost do potrošača, istraživanje njihovih potreba i upućivanje na donošenje odluke o putovanju.

Dalji razvoj globalizacije turističke industrije ažurirao je potrebu za informacijama, bez kojih se poslovanje u turizmu ne bi moglo zamisliti. Razvojem novih IKT-a, potreba sa njihovom primjenom u distributivnim kanalima postaje ključna za konkurentnost u turističkoj industriji.[143] Značaj primjene novih IKT-a u turizmu svakim danom sve više dobija na značaju, a koristi se za upravljanje kapacitetima, optimizaciju prinosa i približavanje potrošačima. U tome su veliku ulogu imali elektronski posrednici, koji su se razvili do tog stepena da su postali prijetnja tradicionalnim kanalima prodaje.

Tehnologije su povezale turističku industriju i potrošače na globalnom planu i time olakšale distribuciju kroz pružanje informacija i olakšavanje transakcija. Turističko tržište su učinile elektronskim i dovele do pojave novih *'igrača'* u samoj distribuciji i to:

- komjuterskih rezervacionih sistema **(CRS),**
- globalnih distributivnih sistema **(GDS),**
- destinacijskih upravljačkih sistema **(DMS).**[144]

Prema *Holloway-u*[145], elektronske komunikacije turističkoj industriji pružaju četiri velika benefita:

- mogućnost za principale da budu u interaktivnoj vezi sa potrošačima, znači direktno;
- troškovno najefektnije poslovanje, uz veliko sniženje troškova distribucije i rezervacija;

[142] Poon, A., 1998, str. 44
[143] Buhalis, D., 2003, str. 178
[144] Ibid, str. 179
[145] Holloway, J.C., 2004, str. 198

- mogućnost pogodnog, efektnog i redovnog kontakta sa potrošačima;
- brzinu obavljanja komunikacija bez premca u bilo kom drugom medijumu.

Korišćenje IKT sistema ostvaruje se putem **internet mreže** dostupne širom svijeta, **extranet mreže**-partnerskog sistema i **intranet mreže**-internog sistema. Međutim, prema *Buhalisu*[146], većina turističkih peduzeća se oslanja na **Internet protokol rješenja** (IP), mada su okrenuti svim ostalim sistemima koji su industriji na raspolaganju. Veće korišćenje interneta još je ojačalo ulogu elektronskih posrednika i razvilo njihovu poziciju u stratešku za mnogobrojne nabavljače u turizmu. Nova tehnologija pruža fleksibilnost nabavljačima da uđu i na druga tržišta, da se integrišu (dijagonalno) sa drugim nabavljačima i obezbijede raznovrsne pakete usluga po povoljnijim cijenama i time zaintrigiraju pažnju potrošača.

Principali, kao aviokompanije, željeznice. feriboti, hoteli, rentakar kompanije, tematski parkovi, posebno su zainteresovani da efikasno kontrolišu svoju robu. Slično kao i sa svim drugim uslugama, turistički proizvod je *'kvarljiv'* i stoga je veoma važno za principale da prodaju najveći dio svoje robe na vrijeme, pošto ne postoji mogućnost odložene prodaje. Geografska razuđenost turističkih proizvoda, kao i multikulturno okruženje u kome industrija posluje, čini ulogu informaciono komunikacionih tehnologija veoma važnom za efikasnu komunikaciju, a velike turističke kompanije su uvidjele da se efikasno poslovanje na globalnom planu može postići samo upotrebom sistema elektronskog bukinga.

Buhalisovo razmišljanje, da do određenog stepena, elektronski distributivni kanali u turizmu diktiraju izbor proizvoda, jer razlika između proizvoda postaje sekundarna u odnosu na lakoću obavljanja kompletne transakcije,[147] smatramo vrlo korisnim za razmatranje menadžera u turizmu, prilikom donošenja odluke o izboru kanala prodaje za svoje proizvode.

Po mišljenju *Poon*,[148] poznate analitičarke turističkih dešavanja na globalnom planu, primjena informacionih tehnologija u isporuci turističkih usluga vodi ka povećanju sigurnosti, fleksibilnosti i individualnosti usluga putovanja turista, mnogo više nego bilo koja druga čovjekova manifestacija**.** Upotreba tehnologija od strane jednog člana distributivnog kanala, bilo da je to turistička agencija, hotel, avio-kompanija ili turoperator, istovremeno znači uključenost svakoga od njih, a implikacije se odražavaju na poslovanje čitavog kanala.

Tako je postepeno informativno-komunikacioni sistem u turizmu izmijenio ulogu distribucije od olakšavanja razmjene informacija i rezervacija do mnogo sofisticiranijeg mehanizma dodavanja vrijednosti i obezbjeđenja servisa. Fokus tehnološke primjene u novom turizmu je na globalnom umrežavanju, komunikacijama i stvaranju vrijednosti.[149]

Nove informacione tehnologije ne olakšavaju samo distribuciju, već takođe utiču i na ostale elemente marketing miksa. Sve više determinišu cijenu tako što procjenjuju i usklađuju realno vrijeme tražnje i raspoloživu ponudu. Takođe, vrše uticaj i formulišu turistički proizvod, kombinujući ga i specifikujući u skladu sa potrebama potrošača. Na kraju, one olakšavaju promociju, jer je usmjeravaju ka posebnim ciljnim grupama i sa njima uspostavljaju komunikaciju.

[146] Buhalis, D., 2003, str. 178
[147] Buhalis, D., 1998, 2000b, 2000c, u Buhalis, D., 2003.
[148] Poon, A., 1998, str. 178
[149] Ibid, str. 44

4.1.2. Avio kompanije-lideri u primjeni CRS-a

Avio industrija je sektor koji je prednjačio u razvitku kompjuterskih rezervacionih sistema, ispred hotelskih lanaca i organizatora putovanja. Prvi CRS uveo je početkom šezdesetih godina prošlog vijeka *American Airlines,* kroz sistem **SABRE,** i time unaprijedio svoju produktivnost i efikasnost. Sve velike kompanije učinile su slično obezbjeđujući razmjenu informacija i vršenje rezervacija. U Evropi su tako nastali **Galileo** i **Amadeus**, sistemi za određene grupacije avio kompanija.

Veću potrebu za razvojem CRS-a u avio industriji izazvala je deregulacija avio saobraćaja, koja je započela u Americi 1978. godine,[150] što je dalo mogućnosti za razvoj novih linija na **redovnim letovima**, uvođenje **čarter letova**, ali i pojavu '**low-cost' kompanija**.

Redovni letovi su letovi između destinacija po unaprijed utvrđenom redu letjenja. Danas postoji više od 650 avio kompanija koje obavljaju usluge redovnog letenja. Vrlo često, to su državne kompanije, *'flag carriers'*, koje vode politiku zaštite destinacije i turističkog tržišta u odnosu na ulazak ostalih kompanija, privatnog ili mješovitog vlasništva. Kompanije za redovne letove su prednjačile najprije u razvoju informacionih tehnologija, a zatim i u investiranju u razvoj CRS-a i GDS-a. Ovo zato sto su njihova ciljna grupa individualni putnici, poslovni ljudi, koji bukiraju preko turističke agencije, te je neophodan razvoj mrežnog povezivanja.

Čarter letovi se ne obavljaju po ustaljenom programu letjenja, već su obično čarterovani od strane turoperatora, koji prodaje sjedišta, bilo kroz paket-aranžman ili samo na bazi sjedišta, koji danas u letovima prema Mediteranskim zemljama čine do 20% od njihove ukupne prodaje.[151] Čarter avio kompanije najveći dio svojih proizvoda prodaju kroz paket-aranžman, dakle kroz mrežu turoperatora ili konsolidatora, te često nisu povezani na GDS.

Deregulacija je dovela i do pojave '**low-cost**' avio kompanija. 70-ih su se pojavile u Americi, a 95-te u Evropi.[152] Njihov uticaj je tada bio mali, jer su letjeli sa sporednih aerodroma, u neprikladnim terminima (jutarnjim ili kasnim satima), međutim njihov nagli rast[153] na tržištu, natjerao je velike nacionalne kompanije da uvedu segment 'low-cost' programa i u svoj portfolio. (npr., *'Snow flake'* je niskobudžetni ogranak avio kompanije SAS - *Scandinavian Airlines*, član Star alijanse)[154] Prodaja se vrši direktnim putem, a krajem 2001. godine 90% prodaje obavljalo se putem interneta.[155]

Danas, *'low-cost'* avio kompanije su u Evropi dostigle cifru od 35, koje po pravilu pokrivaju relativno kraće relacije, do tri časa letjenja.[156] Inače, ograničenja sa američke strane do nedavno su onemogućavala kompanijama iz Evrope da slobodno biraju destinacije u SAD, ali i da ulažu u

[150] Holloway, J.C., 1994, str. 80
[151] Page, S., 2005, str. 143
[152] Prva 'low-cost' avio kompanija u Evropi bila je Easy Jet, osnovana 1995. godine, kada je prevezla 30.000 putnika, a već 2003. godine, broj putnika je premašio 20 miliona.
[153] Trend rasta niskobudžetnih avio kompanija u periodu 2002.-2004. iznosi 40%, WTO
[154] www.yalpa.org. 14.06. 2003.
[155] Buhalis, D., 2003, str. 198
[156] www.cheapflights.co.uk, About low cost airlines, 2006.

kompanije koje posluju u Americi. Zvaničnici EU uporno pokreću rješavanje ove teme, smatrajući da će dugo očekivani sporazum **'open skies' - 'otvorenog neba'**, ne samo otvoriti vrata zdravom kapitalu za nastup na tržištu SAD, već i na otvaranju linija koje povezuju Evropu sa SAD.[157] I najzad, marta 2007. godine, *'open skies'* sporazumom između EU i SAD,[158] biće dozvoljeno da od marta 2008. godine, avio kompanije 27 zemalja EU, mogu da lete iz bilo koje tačke iz EU u bilo koju tačku u SAD, ali barijera ulaganja kapitala avio-kompanija EU u SAD i dalje ostaje na snazi.

Uključivanje turoperatora i turističkih agencija u CRS terminale značilo je radikalnu promjenu u distribuciji turističkih proizvoda, širenjem mreže na brojne dobavljače. Tu instalaciju su 1970.godine učinili SABRE (vlasništvo American Airlines-a) i Apollo (United Airlines) uvođenjem najprije u turističke agencije, kako bi pospješili prodaju avio karata.[159] CRS-i su omogućili ne samo priliv informacija za turističke agencije, što im je bila prvobitna funkcija, već su počeli da snabdijevaju informacijama čitav niz drugih subjekata u lancu dobavljača usluga, omogućavaju rezervacije za hotele, rentakar, željeznice, razne vrste kruzinga, izlete, brodske čartere, i vrše izdavanje niza dokumenata vezano za putovanja. Oni pohranjuju informacije o potrošaču, organizaciji njegovog leta, izboru klase avio karata, izboru sjedišta, preferenciji određene vrste hrane, kao i lične podatke o putnicima, kao što su adresa, broj telefona, broj kreditne kartice, osiguranje i slično. Takođe, CRS-i su depoi podataka avio kompanija i njihovih dobavljača. Vještom kombinacijom raspoloživih podataka, koja se postiže korišćenjem raznih marketinških tehnika, moguće je sačiniti proizvod po mjeri potrošača.

Tako je razvijen sistem upravljanja prihodom (*Revenue Management Systems*), koji je omogućavao da se kroz CRS bazu podataka optimizira prinos na bazi prodaje karata po različitoj cijeni u različitim klasama, kao i miksovanjem između klasa. Sistem je omogućavao printanje različitih putnih dokumenata, kao: karata, boarding pass-a, itinerera, računa, a podržavao je i vrlo koristan marketinški paket za potrošače koji učestalo putuju, *'frequent flyer programmes'*. CRS koji su u startu zahtijevali visoka fiksna ulaganja, postali su moćni kreativni alati u industriji putovanja i postali profit centri, a neki od njih više zarađuju od CRS usluga, nego od svoje osnovne funkcije prevoznika.[160]

Sve veći razvoj interneta i sistema za bukiranje, koji su se razvijali kroz CRS, obezbjeđivali su različite tipove distribucije i komunikacija od velikog značaja za razvoj marketinga u avio industriji.

Koliko su to moćni i frekventni sistemi, može se vidjeti iz sljedećih podataka, vezano za *SABRE* sistem, koji u svojoj bazi posjeduje 45 miliona tarifa, obavi 40 miliona promjena mjesečno, bilježi 500.000 putnika svakodnevno, i podržava 2000 poruka u sekundi.[161] Zato nije čudo što su

---

157 www.yalpa.org, 07.02.2007.

158 Jedino četiri avio kompanije - British Airways PLC, Virgin Atlantic Airways Ltd., AMR Corp.'s American Airlines and UAL Corp.'s United Airlines - trenutno imaju prava da lete sa Heathrow-a prema SAD, na komercijalnim rutama koje reprezentuju oko trećinu svih EU letova za SAD. www.journalnow.com, 30 03.2007.

159 Das, R., 2002, str.1

160 Poon, A., 1998, str. 186

161 Hopper, L., in Buhalis, D., 2003, str. 195

često menadžeri avio kompanija govorili, da u slučaju kraha kompanije, prije bi se odrekli aviona nego CRS-a.[162]

Danas se četiri najveća CRS sistema, **Amadeus, SABRE, Worldspan i Galileo** u vrlo oštroj konkurenciji bore za tržište, prije svega turističkih agencija, a zatim i svih ostalih učesnika u turističkoj privredi koji koriste ove sisteme u svome poslovanju i povezivanju sa partnerima i klijentima širom svijeta.

Globalni rezervacioni sistemi (GDS) nastali su iz CRS-a avio kompanija, sredinom osamdesetih godina prošlog vijeka. Geografskim širenjem CRS sistema, kao i trendom horizontalne i vertikalne integracije, došlo je do inkorporiranja čitavog niza turističkih proizvoda u mrežu jedinstvenog GDS-a. Na taj način je bilo moguće jednom rezervacijom obuhvatiti smještaj, druge vrste prevoza, kao što su, rentakar, autobuski ili željeznički prevoz, kao i razne druge usluge. Drugim riječima osnovni proizvod mogao se nadograditi vrijednošću dodatne usluge. Na taj način GDS je postao jedinstvena platforma za distribuciju turističkog proizvoda.[163]

Kao korak naprijed nastali su **DMS-i, destinacijski upravljački sistemi**, koji su bili mnogo obuhvatniji i zadirali su u suštinu svih učesnika u turizmu na lokalnom nivou. U Velikoj Britaniji, a i u drugim zemljama iz destinacijskog menadžmenta razvio se sofisticirani web povezan sa destinacijskim menadžment sistemom. DMS-i su omogućavali agentima i potrošačima prilaz informacijama vezanih za hotelski kompleks, region ili državu.[164]

4.1.3. Industrijska koncentracija i avio CRS-i

Snažnan pritisak tržišta, i sve veća konkurencija, usmjeravaju mnoge avio kompanije da koncentrišu svoj kapital kroz razne vrste integracija. Tako je osnivanje velikog broja snažnih alijansi među avio kompanijama, učvrstilo njihovu poziciju na tržištu, a mnoge usmjerilo i na osnivanje sopstvenih čarter kompanija, turoperatora i lanaca hotela. Oni su bili generatori masovnog turizma, uticali na njegove stope rasta i usmjeravali pravac razvoja.

Upotreba elektronske tehnologije u narastajućem trendu integracija u turističkoj industriji, omogućilo je velikim multinacionalnim kompanijama, ne samo kontrolu nad buking i rezervacionim sistemima, već i usmjeravanje prodaje, odnosno potrošača prema sopstvenim CRS-ima. Svoju snagu manifestovali su kroz moćne komjuterske rezervacione sisteme, koji su im omogućili lidersku poziciju na tržištu putovanja

Kao odgovor velikih turoperatora na sve veću pokrivenost tržišta CRS-ima avio kompanija u Evropi, bio je osnivanje sopstvenih rezervacionih sistema, koji su omogućavali pristup turističkim agencijama bez upotrebe telefona. Jedan od prvih je TOPS' sistem, najvećeg britanskog organizatora putovanja, *Thomson Holidays-a,* uspostavljen osamdesetih godina prošlog vijeka. Ovo je bio vrlo pogodan sistem za potrošače, pouzdan i niskobudžetni za principale, koji je pokrenuo mnoge turoperatore da učine slično**.**

[162] Poon, A., 1998, str. 180
[163] Cooper, C., & others, 1993, str. 271
[164] Holloway, J.C., 2004, str. 236

Međutim, uporedo sa jačanjem snage velikih turoperatora u Evropi, u Americi se manifestuje snaga avio kompanija i njihova vladavina putem CRS-a, kao realna posljedica istorijske uloge avio-transporta u razvoju turističke privrede.

Danas gotovo da ne postoji avio kompanija koja i sama nije turoperator. Sve velike avio kompanije promovišu svoje paket-aranžmane kroz brošure i sopstvene webove. Oni na ovaj način upravljaju prodajom sjedišta u avionu i često formiraju vrlo diversifikovanu ponudu.

Da avio kompanije imaju čitavu lepezu usluga koje nude tržištu, pokazuje i istraživanje sprovedeno 1984. godine, među 22 američke avio kompanije. Rezultat je: da se 72,7 % bavi turoperatorskim poslovanjem, 86,3 % je uključeno u hotelski biznis, 68,1% su vezane partnerski sa drugim avio kompanijama, 13,6 % ima interesovanja za rentiranje automobile, a svi se bave i mnogim drugim poslovima, kao što su neki oblici bankarstva, osiguranja i reosiguranja u avio biznisu.[165] Nema sumlje da je avio industrija jedna od najdiversifikovanijh sektora u turističkoj industriji.

Obavljanje ovih brojnih transakcija moguće je samo putem CRS-a. Zato se industrijska koncentracija kod avio industrije manifestuje kroz sve izraženiju borbu za prevlast nad CRS-ima, jer na taj način obezbjeđuju globalnu prevlast u poslovanju. Takođe, treba imati u vidu, da su visoki troškovi neophodni za uvođenje infrastrukture CRS-a i duži period potreban do ostvarenja profita, jedan od glavnih razloga visoke koncentracije CRS-a.

Tako, 1983. godine tri najveće avio kompanije u Americi su svojim komjuterskim rezervacionim sistemima pokrivali 90% turističkih agencija. Od toga, *American Airlines* 39%, *United* 37% i *Trans-World Airlines* 14%.

Slično se dešavalo i u Evropi. *Lufthansa* je učestvovala sa 25% u *Start* rezervacionom sistemu, koji je 1990. godine bio priključen na 61% svih turističkih agencija u Njemačkoj. Zatim *Smart*, koji je bio 75% vlasništvo *Scandinavian Airways* i pokrivao 88% svih prodajnih mjesta u Skandinaviji. 1988. godine, spajanjem *British Airways-a* (BA) i *British Caledonia*, BA je postao u cjelosti vlasnik *Travicom sistema*, koji je kontrolisao 25% turističkih agencija u Velikoj Britaniji.

CRS-i postaju glavno oružje u sve izraženijoj borbi za prevlast nad tržištem putovanja. Ključni razlog sve većeg rasta konkurencije među kompjuterskim rezervacionim sistemima avio kompanija i težnje da se utrkuju u ponudi raznovrsnih usluga preko svojih kooperanata (hotela, rentakar i dr.) i prodavaca na malo (turističkih agencija), leži u tome što uvećan prihod koji kompanija ostvari od svakog dodatnog putnika uvjek nadmašuje troškove samog prevoza tog putnika. Zbog toga su veliki evropski CRS-i kao *Galileo, Amadeus i Travicom,* u cilju odbrane od sve učestalijih prodora snažnih američkih CRS-a na evropsko tržište (SABRE), morali da ulažu velika stredstva u modernizaciju i unapređenje svoje tehnologije da bi obezbjedili veći portfolio svojih usluga i mogućnost njihovog plasmana na tržište.

Amadeus, najveći globalni provajder u Zapadnoj Evropi i Latinskoj Americi, ne samo da omogućava komunikaciju *'on-line'* sa avio kompanijama, korporacijama i turističkim agencijama, već obezbjeđuje pristup potrošačima u mrežu i bukiranje aranžmana sa kućnog kompjutera.[166]

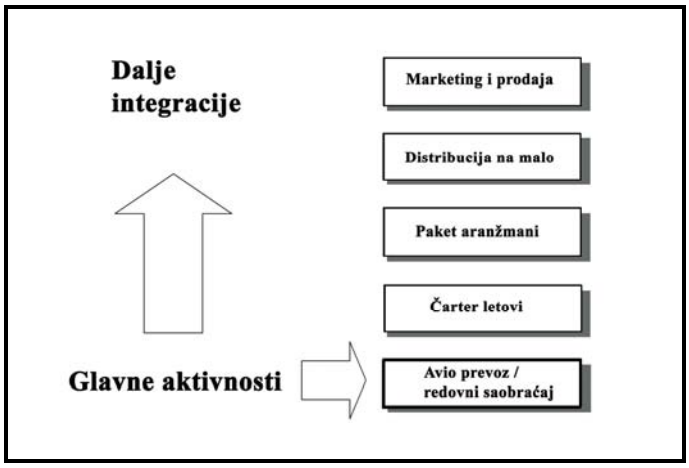
[165] Poon, A., 1998, str. 51
[166] Buhalis, D., 2003, str. 197

Prema izvještaju *Business Travel News-a* iz 2004. godine, *Amadeus* je najveći GDS na svijetu po ostvarenju ukupanog prihoda, od 2,4 milijarde $, jedini je GDS koji je još uvjek u pretežnom vlasništvu aviokompanija, gdje su *Air France, Iberia i Lufthansa* vlasnici 47% *Amadeusa*. Amadeus predstavlja 491 avio kompaniju, 63.000 hotela, 50 rentakar kompanija, 18 željeznica i uključuje preko 150.000 turističkih agencija.[167]

Sve veća konkurencija između moćnih CRS-a izazivala je negodovanje najčešće manjih CRS-a i upućivala na zloupotrebu nefer konkurencije, što je 1992. godine bilo predmet rasprave na nivou donošenja zakonskih mjera za regulisanje ove oblasti, kako u SAD, tako i u EU.[168]

U cilju učvršćivanja svoje pozicije na tržištu, kod avio kompanija je veoma prisutna forma vertikalne integracije. U svim tim integracijama, avio kompanije ne razvijaju hardverske telekomunikacije, već akcenat daju na razvoj softvera, koji im omogućuju efikasno i produktivno poslovanje kroz integrisane sisteme. Način vertikalne integracije kod avio kompanija i koristi koje one imaju kroz te integracije koristeći GDS, prikazani su na Slici br. 2.8.

Slika br. 2.8. Način vertikalne integracije kod avio kompanija



Izvor: *Poon, A.*,1998, str. 219

Iz prikaza se vidi da:

- Strategija vertikalne integracije omogućava kontrolu nad marketing aktivnostima i prodaju sjedišta u avionu.
- Osnivaju čarter kompanije, kao i turističke agencije i turoperatore (posebno u Evropi), i upravljaju prodajom avio karata.
- Kao i turoperatori, avio kompanije se integrišu unazad, u okviru sopstvene branše, avio prevoznika, a neki imaju u svom sastavu i hotelske kapacitete, kao, npr., *Lufthansa*, koja u svom sastavu ima sektor *Lufthansa Hotel GmbH*, koji uključuje poslovanje sa hotelskim grupama *Penta i Kempinski*.

[167] Kotler,Ph., Keller, K.L., 2006, str. 510
[168] Middleton, V., 1994, str. 210

4.2. Uloga informacione tehnologije za turoperatore i turističke agencije

U nastojanju da prošire kanale distribucije, davaoci turističkih usluga u skladu sa razvojem informacione tehnologije, prihvataju prednosti koje ona pruža, radi privlačenja specifičnog tržišta na efikasniji i efektniji način. Novootkrivena sloboda izbora, koju nova tehnologija omogućava i sve veća potrošačka moć nisu ni nužno dobri, a ni loši sa aspekta bilo kog aktera u putničkoj industriji. U velikoj mjeri oni su nepristrasni u odnosu na bilo koga. Razlika je u odgovorima klasičnih posrednika u smislu rukovanja tom moći nad slobodom izbora.[169]

Informaciono komunikaciona tehnologija unijela je značajne promjene u način rada turoperatora, gdje su personalni kompjuteri u velikoj mjeri unaprijedili proces distribucije paket aranžmana. Danas najveći broj turoperatora ima sopstvene CRS-e i web prezentacije, koji im omogućuju sniženje troškova, povećanje tačnosti i brzine u procesu bukinga, kozistentnost u radu i drugo.

CRS-i turoperatora su po nekim bitnim performansama slični sa mega sistemima avio kompanija. Tako su *'zalihe'* paket-aranžmana kao i avio sjedišta centralizovano kontrolisane, a rezervacije se u ovim *'zalihama'* obavljaju unaprijed i to iz dva razloga. Prvo, opis proizvoda turoperatora, baš kao i avio-sjedišta, uklapa se u rigidne forme koje kompjuter zahtjeva. Drugo, ključni faktori za poslovni uspjeh velikih turoperatora su, isto kao i kod avio-prevoznika, centralna kontrola *'zaliha'*, njihovo uspješno upravljanje i njihova distribucija. Međutim, paket-aranžmani se rijetko distribuiraju međunarodno za razliku od avio-sjedišta. Isto tako, sistemi turoperatora u principu ne *'drže'* zalihe drugih kompanija, već samo podatke o sopstvenim proizvodima, pri čemu CRS-i aviokompanija *'imaju'* kapacitete i drugih prevoznika.[170]

Sistem distribucije turističkog proizvoda neminovno će doživjeti potrese, prestrukturiranja i formiranje novih partnerstava. Povećanje dobiti i smanjenje troškova vezanih za marketing postaje prioritet u sve konkurentnijem okruženju. U tom smislu e-trgovina ne predstavlja samo oruđe za uspješnije poslovanje već i neophodno sredstvo za njegovanje novog stila života.

Danas na tržištu postoji veliki broj nabavljača tehnologija za turoperatore i putničke agencije, koji pored proizvoda, nude i podršku i trening i konekciju na milione turoperatora, buking u realnom vremenu, konekciju sa avio-prevoznicima, hotelima i dobavljačima ostalih pratećih usluga. *The Genesys* 2005./2006. *Touroperator Technology Review* nudi mnoštvo najnovijih sistema podrške za turoperatorsko poslovanje širom svijeta. [171]

[169] Đelić, T., 2007, str. 8
[170] Zečević, B., 1994, str. 109
[171] Genesys - The Travel Technology Consultancy, UK, jun, 2007.

4.2.1. Videotekst kao sredstvo za komunikaciju kod organizatora putovanja

Razvoj informacionih tehnologija omogućio je usavršavanje distributivnih metoda u cilju postizanja veće produktivnosti, nižih troškova radne snage, povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja za turoperatore i putničke agencije, kao i bolji servis za potrošače.

Tržište Velike Britanije u oblasti turističkih putovanja dominantno je vezano za velike turoperatore koji prodaju obavljaju preko turističkih agencija uz korišćenje sopstvene *'viewdata'* tehnologije, dok se ostali dobavljači u lancu uglavnom oslanjaju na CRS-e avio kompanija. Ako se pogleda geneza CRS-a turoperatora, vidi se da su u početku bili dostupni samo zaposlenima u okviru ovih preduzeća, da bi se vrlo brzo uspostavila direktna komunikacija sa terminalima putničkih agencija, jer se dotadašnji način povezivanja telefonom učinio dosta sporim i neefikasnim.

Ovo je posebno omogućeno razvojem **videoteksta**, rane forme umrežavanja u industriji putovanja, koja je bila najpopularnija među turističkim agencijama devedesetih godina prošlog vijeka. Najpoznatiji videotekst terminali u evropskim zemljama su: *BTX*-Njemačka, *TELETEL*-Francuska, *PRESTEL*-Velika Britanija, *VIDEOTEL*-Italija.[172]

U literaturi se sreću različiti nazivi za istu tehnološku formu, prezentiranje teksta na ekranu, kao **videotekst,**[173] **viewdata,**[174] **VDU.**[175] *Middleton*,[176] formu viewdata komentariše kao *'dumb'*, što će reći *'nema'*, bez tona.

Prvi videotekst je uveo Thomson Holidays kroz svoj informaciono tehnološki lanac **TOP** (*Thomson's Open-line Programme*). Svoj rad u punom kapacitetu, pružanju informcija, vršenju rezervacija i bukinga ostvario je 1986, a još i danas predstavlja najveći privatni videotekst u svijetu.[177]

Poseban kvalitet koji je pružao ovaj sistem jesu inovacije u sistemu plaćanja prema retailerima, putem elektronskog transfera sredstava (electronic funds sistem).

Istim putem postepeno su krenuli i drugi turoperatori uspostavljajući elektronske mreže sa turističkim agencijama, smanjujući troškove davanja informacija i povećavajući njihovu brzinu. Tako je uspostavljen *EUROTOP,*[178] sistem koji je trebao da omogući jednostavnije poslovanje putničkih agencija sa turoperatorima, koristeći prednosti brzog interneta, odnosno *ISDN*[179]. Međutim, *EUROTOP* jeste reflektovao želje turoperatora za prezentacijom kataloga elektronskim

[172] Bakić, O., Unković, S., 1991, str. 83
[173] Buhalis, D., 2003, str. 243
[174] Holloway, J.C., 1994, str. 175
[175] Cooper, C., & oth, 1993, str. 193
[176] Middleton, V., 1994, str. 210
[177] Spasić, V., 2005, str. 305
[178] EUROTOP je projekat koji je uspostavljen 1992. godine kao joint venture GSI Transport Tourism, France IBM i EUCOM sa partnerima Deutsche Telecom i Erance TEIEcom i sedam vodećih britanskih, francuskih i njemačkih turoperatora: Club Med, Cosmos, Fram, Kreutzer Touristic, The Thomson Travel Group, TUI i Voyatel, kao i AT&T Istel., kao viewdata mreža koja u Britaniji ima 2000 direktnih konekcija na putničke agencije.
[179] ISDN (Integrated Services Digital Network)

putem, ali sam po sebi nije bio uspješan, tako da je napušten 1993. godine. Umjesto njega pojavile su se nove evropske elektronske platforme, prije svega *TIM, SAM i SAMSON* [180]

Putem videoteksta uspostavlja se dvosmjerna komunikacija, putem telefona ili kablovske veze, a informacija u tekstualnoj formi prezentira se na kompjuteru ili TV ekranu. Uspostavljanje direktne veze između turoperatora i turističkih agencija preko mreže videoteksta imalo je niz prednosti za turističku agenciju:

- Interaktivna veza sa centralnom rezervacionom bazom turoperatora omogućavala je korišćenje baze podataka, upite o raspoloživim elementima ponude, izradu odgovarajućeg paket aranžmana i njegovo bukiranje;
- Niže troškove i veću brzinu bukinga, a time i bolji servis potrošača;
- Olakšava komunikaciju u slučaju eventualnih zagušenja linija.

Benefite videotekst terminala osjetili su i drugi u lancu, dobavljači turističkih usluga, kao što su željeznica, feribot prevoznici, kompanije osiguranja, koje su se priključile na ovu mrežu.

Ipak, ako se pogleda raspored snaga između trgovaca na malo / retailera, i trgovaca na veliko / turoperatora, može se reći da su benefiti od korišćenja videotekst mreže veći za trgovce na veliko, zbog većeg uvida u raspoloživost kapaciteta, kao i lakše manipulacije cijenama.[181]

Međutim, *Holloway*[182] ukazuje i na limitirajuće faktore ove tehnološke forme, a to su ograničena prostorna pokrivenost i datiranje, tj. zastarelost podataka.

4.2.2. Interna koordinacija putem intraneta

Pojava **interneta, extraneta i intraneta** nudi veliki spektar mogućnosti za širenje i unapređenje poslovanja turoperatora i turističkih agencija, koristeći prednost multimedijalne prezentacije turističke destinacije i samog paket-aranžmana. Istovremeno, ovakav vid elektronske komunikacije, vremenom im postaje i prijetnja i velika konkurencija u domenu distribucije i marketinga turističkih usluga.[183]

Za ovu priliku koristićemo *Kotlerove* [184] definicije ovih novih tehnologija:

- **Intranet** je mreža koja povezuje ljude unutar kompanije.
- **Ekstranet** je mreža koja povezuje kompaniju sa njenim dobavljačima i potrošačima.
- **Internet** je mreža koja povezuje korisnike sa neverovatno velikim 'informacionim super-autoputem.'

Intranet predstavlja veoma važno strateško, ali i operativno sredstvo koje koriste turoperatori za koordinaciju svojih radnih jedinica i za unapređenje interne efikasnosti poslovanja. Kao i svi principali, organizatori putovanja imaju potrebu da kontrolišu i upravljaju svojim potencijalima, posebno imajući u vidu prirodu svoga poslovanja, a to je kupovina sastavnih

[180] Karcher, K., 1996, (The Main National Travel and Tourism Distribution Systems in Britain and Germany) www.electronicmarketc.org
[181] Buhalis, D., 2003, str. 243
[182] Holloway, J.C., 2004, str. 235
[183] Buhalis, D., 2003, str. 244
[184] Kotler, Ph., Keller, K.L., 2006, str. 685

elemenata turističkog proizvoda unaprijed. S obzirom da je u realizaciju poslova organizatora putovanja uključen veliki broj učesnika kao djelova njegovog tehnološkog lanca, neophono je sistematsko praćenje i koordinacija njihovih aktivnosti da bi se ostvario visoko profesionalni rezultat. Ovo posebno, jer to predstavlja polazište za preduzimanje daljih strateških opredjeljenja na duži rok.

Organizator putovanja u svoj poslovni lanac uključuje: upravljanje ključnim elementima turističkog proizvoda, sjedištima u avionu i smještajem, koje kupuje unaprijed na veliko po nižim cijenama i od čije prodaje mu zavisi profitabilnost; nadgledanje rada turističkih agencija, kao svoje prodajne mreže; komunikaciju sa ciljnim tržištem, destinacijom, mogućnošću kvalitetnog servisa aerodroma; kontinuiranu koordinaciju rada u okviru samog turističkog kompleksa, animiranje svih dobavljača na destinaciji, sopstvene radne snage i dr.

Realizacija kompleksa aktivnosti organizatora putovanja najvidljivija je na samoj destinaciji, gdje se pruža većina usluga koje on prodaje. Radi efikasnog praćenja tih aktivnosti, organizator privremeno alocira ili unajmljuje domaću radnu snagu. Ključni elemenat uspjeha predstavnika turoperatora na terenu,[185] jeste promptna i efikasna komunikacija sa *'head office-om'*[186] i svim ostalim učesnicima u realizaciji određenog aranžmana. Ovo posebno, imajući u vidu da se radi o upravljanju vrlo osjetljivih interakcija između turista i pružaoca usluga, što često zahtjeva urgentno reagovanje i agilnost u rješavanju eventualno nastalih problema. U suprotnom, može doći do veoma nepoželjnih posljedica, nezadovoljstva turista, reklamacija, otštetnih zahtjeva i vrlo loše preporuke na duži rok. Upravljanjem sopstvenim resursima, na ovaj način, organizator putovanja gradi dobre relacije sa partnerima i obezbjeđuje zadovoljstvo i lojalnost potrošača. Stoga se korišćenje **intraneta,** kao strateškog alata organizatora putovanja u globalnom poslovanju, smatra prerogativom njegove uspješnosti.[187]

Slično i u poslovanju turističkih agencija, pojava intraneta je doprinjela maksimiziranju efikasnosti poslovanja administracije u agenciji. Povezivanjem *'back office-a'* (računovodstva, službe kontrole provizije, kadrovske službe) i *'front office-a'* (personalni podaci o potrošačima, razvijanje itinerera, izdavanje karata i komuniciranje sa dobavljačima), turistička agencija je dostigla značajnu integrisanost, efikasnost i smanjenje troškova.

Još veće benefite od uspostavljanja intraneta imale su *multiplay* agencije kojima je intranet bio odličan alat za kontrolu rada svojih predstavništava.

4.2.3. Povezivanje partnerskih sistema kroz ekstranet

Pod uticajem naglog tehnološkog razvoja i potreba tržišta, veoma raširena mreža videotekst sistema među turističkim agencijama devedesetih godina u zemljama Zapadne Evrope, uz sve svoje prednosti, zahtjevala je renoviranje i povezivanje sa internetom, da bi se povećala brzina i unaprijedila efikasnost upotrebe same mreže. Međutim, automatizacija sistema se dešavala

[185] Rep, (representativ), eng.
[186] Centrala, eng.
[187] Buhalis, D., 2003, str. 244-246

usporeno, kako zbog velikih investicija koje je unapređivanje tehnologije zahtijevalo, tako i zbog bojazni turoperatora da turističke agencije neće biti u stanju da proprate ovaj napredak, što bi za njih značilo gubitak bukinga.

Najveći problem prihvatanja nove tehnologije bio je njegova standardizacija, jer su turoperatori poslovali po različitim tehnološkim standardima, dobavljači takođe, najčešće naslonjeni na CRS-e avio kompanija, a bilo je malih turoperatora i turističkih agencija koji su još uvjek radili manuelno, opterećujući telefonske linije i svoje troškove. U tim uslovima bilo je vrlo teško uvezati ih u jednu tehnološku cjelinu.

Značajan pokušaj učinjen je 2002. godine uvođenjem XML jezika (*The Extensible Markup Language*), koji je omogućio turoperatorima distribuciju svojih aranžmana preko turističkih agencija koristeći *internet protokol* (IP). Model je obezbjeđivao turističkim agencijama da jednim ulaskom u sistem, mogu da prelaze sa jednog rezervacionog sistema operatora na drugi.

Međutim, iako je modernizacija donosila pogodnosti za turističku agenciju, ipak je predstavljala i prijetnju samim povećanjem korisnika mreže, a i lojalnosti turističkih agencija videotekstu. Principali-turoperatori, ovo su osjetili kroz slabljenje sopstvene brend pozicije na tržištu. Na ovaj način turoperatori su bili u situaciji da sa svojim partnerima grade otvoren sistem koji omogućava uključivanje i fleksibilnost u obavljanju transakcija.

Elektronske transakcije bukinga, računa, *'rooming'*- lista i ostale dokumentacije značile su uvod u digitalizaciju svih poslova sa dobavljačima i potrošačima. Razvoj ekstraneta bio je strateška potreba organizatora putovanja, imajući u vidu vertikalnu integrisanost većine turoperatora i podržavanje ključnih igrača prodaje, turističkih agencija.[188]

Dajući podršku razvoju turizma, Španija, Njemačka i Danska uspostavile su ekstranet kako bi obezbijedile informacije i materijal za trening profesionalaca iz oblasti turizma.[189]

Holloway[190] kaže da ekstranet dozvoljava zatvorenu komunikaciju između biznisa i njihovih dobavljača. Da tako, npr., agencije imaju pristup rezervacionim sistemima turoperatora, koji su nedostupni njihovim potrošačima. Međutim, govoreći dalje o novom internet sistemu, *Holloway* ukazuje na potrebu uvođenja trgovinskog portala, ekstraneta, koji bi zamijenio videotekst i ponudio sveobuhvatniji set informacija koje bi bile na raspolaganju potrošačima da sa svojih kućnih kompjutera mogu da uporede različite ponude turoperatora**.**

Potrebu turoperatora za uspostavljanjem efikasnih komunikacionih sistema na globalnom nivou, podržala je i *Evropska komisija* kroz svoj program harmonizacije. Suština harmonizacije je da TAN (*Tourism Harmonization Network*), kroz *'data mediator'* program omogućava preduzećima efikasnu međusobnu interakciju, uz automatsko prevođenje podataka između dva sistema različitih značenja i tehnoloških standarda na šemu primaoca podataka. Ovaj otvoreni sistem dozvoljavao je provajderima i korisnicima mreže da pređu s jednog na drugi standard bez promjene sopstvene tehnološke strukture.[191] Ovo je išlo naruku, kako velikim igračima da uđu na tržišta zemalja u

[188] Ibid, str. 248-249
[189] Tourism Market Trends, Ed, WTO, 2005, str. 28
[190] Holloway, J.C., 2004, str. 234
[191] www.harmonise.org

razvoju koja imaju veliki potencijal, tako i malim i srednjim preduzećima, da kroz razne integracione procese ipak izađu na tržište.

4.2.4. Direktna interakcija sa potrošačima kroz internet

Internet je globalna kompjuterska mreža koja omogućava povezanost svim kompjuterima, poslovnim ili privatnim. Mada se pojavio mnogo ranije, široka primjena počela je devedesetih godina razvojem *World Wide Web-a*, koji je ponudio lagani pristup i jednostavnu primjenu. Korisnici mogu koristiti obilje informacija, poslati mail, obavljati kupovinu, razmjenjivati informacije u formi teksta, imidža, zvuka i videa.[192]

World Wide Web, podržava dvije marketinške strategije istovremeno, segmentaciju i globalizaciju. Moguće je kontaktirati *'čitav svijet'*, ili kreirati specifičan proizvod za različite tržišne segmente.

Preko *on-line 'turističkog tržišta'* organizatoru putovanja se otvara niz mogućnosti: prezentacija, prodaja, dostupnost na globalnom tržištu, uz smanjene troškove, povećanu brzinu, efikasnost i fleksibilnost. S druge strane, benefiti za potrošače su olakšanje kupovine raznovrsnih turistickih usluga putem elektronske trgovine uz sačuvanu privatnost, dobijanje mnoštva informacija, i to odmah. Internet omogućava da se tražnja i ponuda susreću *'on-line'*. Turističke kompanije masovno koriste prednosti *'on-line'* poslovanja, a promet *'on-line'* turističke industrije procijenjen je na 30 milijardi dolara.[193]

Middleton [194] kaže da je paradoksalno da nemogućnost transfera i fizičkog lagerovanja turističkog proizvoda, što se nekada smatralo da je nedostatak u turističkom marketingu, danas postaje moćno preimućstvo. Proizvodi mogu da imaju pristup na sve kontinente kroz mjesece i godine, dodirom na dugme.

S obzirom na direktnu interakciju sa potrošačima, organizator putovanja ima mogućnost da sagleda potrebe i želje kupaca, da promjenom elemenata marketing miksa prilagodi proizvod tržišnim uslovima i tako unaprijedi nivo fleksibilnosti. Takođe u situaciji je da obogati proizvod dodatnom vrijednošću, kao što su mogućnost kreditiranja, druge finansijske povoljnosti, prezentiranje vremenske prognoze, mogućnosti za šoping i slično.

Najveći švajcarski turoperator *Kuoni* omogućava svojim klijentima da sami dizajniraju paket aranžmane, sa mogućnošću promjene smještaja, vremena obroka, dodavanja usluga po želji kao što su rentakar, posjeta pozorištu, učenje *'scuba diving'* (ronjenje sa aparatima) i sl. Potrošači su obično voljni da plate dodatnu cijenu (premiju), za proizvod koji je dizajniran po njihovim zahtjevima. S druge strane, i organizator putovanja koji je sačinio ovakav program, ima značajne benefite. Turoperatori, za razliku od turističkih agencija koje rade za proviziju, rade na tržišnoj osnovi.[195]

---

[192] Holloway, J.C., 2004, str. 234
[193] Bakić O., Vujić, M., 2001, u Nikolić, D., 2005, str. 172
[194] Middleton, V., 1994, str. 211
[195] Nikolić, D., 2005, str. 172

Veliki turoperatori su shvatili da u skladu sa sve zahtjevnijim potrošačima moraju da se posvete i posebnim *'nišama'* na tržištu. Kao, npr., skijanju, snowboard-u (skijanje na dasci), ronjenju, raftingu, koji su bili zapostavljeni od strane velikih turoperatora. Ovo uglavnom zbog njihove potrebe za postizanjem ekonomije obima. Internet im omogućava da razvijaju web stranice specijalno za posebne tržišne segmente. Tako su *TUI i Thomson* postavili web koji sadrži čitav niz fleksibilnih programa sa mogućnošću korekcije od strane kupca i bukiranja *'on line'*. Takođe, na raspolaganju je i čitav set informacija vezano za ture, destinacije, smještaj, zabavu.[196]

Internet se pokazao veoma značajnim i za male turoperatore, specijaliste. Oni su imali velikih teškoća da se probiju na tržište pored vertikalno integrisanih turističkih agencija, najbolja reklama im je *'word of mouth'*, koju prenose bivši korisnici usluga i tradicionalno imaju lojalnu klijentelu. Postavljanjem webova pruža im se mogućnost da prošire svoje tržište u zavisnosti od sopstvenog kapaciteta za diversifikaciju proizvoda.

Najzad, internet znatno utiče na smanjenje troškova izrade brošura, koji su inače veliki, a obično tek 50% dospije do ruku potencijalnih potrošača. U zamjenu za to, kupac ima mogućnost korišćenja video prezentacija, virtuelnih imidža, i mnoštva drugih vizuelnih pogodnosti koje predstavljaju turistički proizvod. Poneki turoperatori su potpuno odustali od brošura u zamjenu za individualne virtuelne brošure, koje sadrže sve potrebne informacije, odštampaju se za potrebe kupca iz baze podataka agenta, smanjuju troškove i ne opterećuju kupca informacijama koje ga ne interesuju.

U prilog novog trenda ide i izvještaj *Forrester Research,*[197] koji kaže, da se prosječna cijena slanja kataloga mailom kreće od $ 0,50-1,00, dok je dostava vrlo personalne e-mail marketing poruke mnogo isplativija za posrednika ($ 0,05-0,10) i više odgovara zahtjevima potrošača.

'Online' turistička prodaja u Evropi u 2006. godini porasla je za 25% u odnosu na prethodnu godinu i iznosi 31.5 milijardi eura, što je 12,6% tržišta. Predviđa se da bi evropsko *'online'* tržište moglo da raste za 6 ili 6,5 milijardi eura godišnje posle 2006. godine. Prednjači tržište *Velike Britanije* sa 35%, i *Njemačke* sa 20%. Direktna *'online'* prodaja iznosila je 66%, od *'online'* prodaje u Evropi u 2005. godini, a putem posrednika, 34%. U 2005. godini po vrstama usluga, u *'online'* prodaji, pad su doživjeli: avio saobraćaj za 56%, hoteli za 16%, paket-aranžmani za 16%, željeznica za 10% i rentakar za 2%.[198]

Primjena interneta donjela je značajne prednosti i za turističke agencije. Turstičkim agencijama je omogućeno da razviju svoje webove i da komuniciraju interaktivno sa klijentima širom svijeta, uspostavljaju kontakte sa partnerima, vlasnicima, razmjenjuju e-mailove, i tako postignu bolju efikasnost, smanje troškove, diversifikuju ponudu i prilagode je zahtjevima potrošača. Iako potrošači imaju pristup internetu i mogu da istražuju i dođu do niza potrebnih informacija vezano za putovanja, s obzirom na ekspertska znanja agenta, klijenti ih u slučaju nedoumice, često kontaktiraju, tražeći savjet. Tada, najčešće, ovakvi kontakti značajno generišu

[196] Buhalis, D., 2003, str. 253
[197] U Randall Travel Marketing Report, 2004.
[198] Marcussen, C.H., Trends in European Internet Distribution-of Travel and Tourism Services, 2006.

prodaju turističkog agenta. Nadalje, web prezentacija omogućava turističkim agencijama upotrebu raznovrsnih marketinških strategija, da razviju svoj brend, ojačaju imidž, prezentiraju svoju poslovnu misiju.

Međutim, pored niza prednosti koje internet pruža turističkim agencijama, njegovo uvođenje za njih predstavlja i prijetnju i veliki izazov. S obzirom da su potrošačima dostupne brojne informacije, od prevoza, smještaja, transfera, izleta, zabave, cijena, da postoji velika mogućnost izbora, to agent mora da uloži mnogo više napora da bi zaslužio respekt svojih klijenata i vremenom izgradio njihovu lojalnost. Takođe, radi raspolaganja što većim brojem informacija, neophodno je instaliranje savremene tehnološke opreme, čemu je većina agencija pružala otpor zbog gubitka zarade (provizije). Samo mali broj unapređenih agencija, imao je razvijenu platformu za komunikaciju sa potrošačima i dobavljačima, dok je većina ignorisala tehnološki razvoj, što je uticalo na smanjenje njihove konkurentnosti.

I dok se i glavni igrači i oni prateći, ali zato ne manje značajni, bore za svoje mjesto na tržištu, pokušavajući da kapitalizuju prednosti koje donose nove tehnologije, inovacije u informacionoj tehnologiji idu dalje. Tako je moguće TV prijemnike koristiti kao kućne kompjutere, što pruža interaktivna digitalna televizija. U novije vrijeme omogućen je pristup internetu putem mobilnih telefona, koristeći *WAP*, bežični protokol, što je ponudilo razvoj *m-commerca,* ili trgovine putem mobilnog telefona. Najatraktivniji je *Broadband sistem*, koji omogućava korisnicima kontinuiranu povezanost, bez telefonskog biranja i bez rastućih troškova telefona, uz postizanje 10-15 puta veće brzine od uobičajene. 2004. godine u Velikoj Britaniji je ovaj sistem koristilo 70% internet korisnika. Treba očekivati je da će u bližoj budućnosti doći do jačanja snage i mogućnosti novih sistema, a da će veličina biti sve manja[199].

Svakako da ovakav razvoj tehnologije, koristeći mogućnosti koje pruža internet mreža, pomaže turoperatorima i turističkim agencijama da budu još kreativniji i ekspeditivniji u svojoj ponudi, a i potrošačima da efikasnije, uz niže troškove, dođu do željenih informacija o putovanju i izvrše buking.

Travelocity.com je prva u svijetu *OTA,*[200] putnička agencija *'online',* organizovana od strane GDS, *Sabre*, 1996. godine. *Travelocity* je ostvario svoj uspjeh kapitalizujući vrijednosti koje donosi internet, sa podrškom *Sabre* sistema u dijelu buking mašina i pretraživača tarifa. *Expedia* je sljedeća *OTA*, nastala u *Miccrosoft-u*, kao tadašnje vlasništvo *Delte*, *Northwesta* i TWA (*American Airlines*), uz podršku *Worldspan* GDS.

Uspjeh *'online'* putničkih agencija, učinio je da avio kompanije shvate potencijal interneta u prodaji avio karata. Tako avio kompanije počinju da privlače svoje potrošače sa svojih direktnih avio-portala, kao i organizujući udružene portale, transparentnošću cijena i boljim pristupom letovima, udio avio-portala na *OTA* tržištu 2001. godine je dostigao 60%.[201]

[199] Holloway, J.C., 2004, str. 234
[200] OTA /Online Travel Agency/
[201] Pandit, P.N., 2006, str. 4

4.2.5. Disintermedijacija za turoperatore i turističke agencije

Razvoj interneta promjenio je turistički sistem i uveo nove trendove u poslovanje organizatora putovanja i turističkih agencija. Tehnologija je uticala na promjene procesa kreiranja vrijednosti kao i na pozicije glavnih igrača. Posredovanje postaje veoma izazovno i podložno promjenama i jedino učesnici koji budu uspjeli da obezbijede dodatnu vrijednost moći će da prežive na dugi rok.

Javljaju se dva konfliktna trenda u distribuciji, to je nestajanje posrednika i njihovo ponovno uspostavljanje. *Buhalis*[202] definiše nestajanje posrednika kao eliminaciju posrednika u okviru distributivnog kanala, pokrenutu elektronskim sredstvima koji omogućavaju potrošačima pristup i transakciju direktno, sa dobavljačima i destinacijom.

Sa IKT, nastojanje turoperatora da redukuju posredničke troškove, zavisnost od druge strane, kao i mogućnost da promovišu svoje proizvode potrošačima na najefikasniji način za potrošače i najefektniji, kad su u pitanju troškovi, najzad je postalo stvarnost.

Organizatori putovanja su u mogućnosti da uspostave direktan kontakt sa potrošačima i nemaju više potrebu za posrednicima, turističkim agencijama. One im postaju teret, posebno kad se zna da izbjegavanje posrednika znači uštedu oko 20% od cijene aranžmana, uključujući proviziju, potsticajne bonuse i troškove edukativnih putovanja retailera. Takođe, troškovi elektronskih brošura su znatno niži od izrade brošura u ogromnom tiražu. Kupovina internetom je za potrošača sigurna, lično komforna, sa mogućnošću kontrole situacije za vrijeme sticanja *'turističkog iskustva',* kao i dogovaranja cijene putovanja.

S druge strane, i sami organizatori putovanja su u ovoj situaciji ugroženi, jer su posredstvom interneta potrošači i turističke agencije dobili mogućnost da sami kreiraju i personalizuju svoj paket-aranžman, koristeći različite komponente od individualnih dobavljača. Ipak, poslovanje putem interneta za turoperatora otvara znatne prednosti. Iako su fiksni troškovi uspostavljanja interneta značajni, jednom uspostavljena web strana, znači da je svaki novonastali trošak po upitu i prodaji minimalan. Na ovaj način organizatori putovanja snižavaju troškove i povećavaju profitne margine svoga poslovanja.

Brojni su argumenti za i protiv disintermedijacije turoperatora iz distributivnog kanala. **Argumenti za:** da turoparatori upravljaju informacijama i pakovanjem proizvoda po jednom unificiranom, mas pristupu; da su oni agregatori komponenti, uz vrlo malo dodate vrijednosti na konačni proizvod; da su uslovi njihovog poslovanja neodgovarajući za potrošače i principale i mnogi drugi. **Argumenti protiv**: da se radi o profesionalnom pružanju usluga kao rezultata ekspertskog istraživanja i iskustva, vezujući pojedinačne komponente različitih proizvoda; da su mnogi aranžmani tematski i omogućuju fleksibilnost; da preuzimaju odgovornost za ukupan paket aranžman i time smanjuju stepen nesigurnosti na putovanju i drugo. Ipak, nesporne prednosti koje je donio paket-aranžman za potrošače i destinaciju, idu u korist velikih turoperatora, vertikalno

[202] Buhalis, D., 2006, str. 178

integrisanih, te su argumenti prije na toj strani nego na strani malih turoperatora specijalista.[203] Stoga se ne može govoriti samo o pojavi njihove disintermedijacije, već i o potrebi njihove reintermedijacije, na drugim razvojnim osnovama.

Ovaj proces promjena podrazumjeva da turoperatori ako žele da zadrže svoju poziciju na tržištu i dalje je razvijaju, moraju svoje snage da preusmjere sa snabdijevanja informacijama i vršenja rezervacija, **na kreiranje dodatne vrijednosti** kako za proizvod, tako i za sam proces. Različiti tržišni segmenti imaju različite zahtjeve. Za mlađe i iskusnije putnike dodatna vrijednost će značiti postizanje povoljnijih cijena u procesu pregovaranja za proizvode iz tržišne *'niše'*, dok će za starije generacije i one koji ne putuju tako često, dodatni kvalitet biti bolji komfor i pomoć na putu.

Da bi mogli uspješno da upravljaju novim procesima na tržištu, organizatori putovanja moraju da preispitaju svoje suštinske vrijednosti i da lociraju one tržišne segmente koje će moći ubuduće da servisiraju na obostrano zadovoljstvo.

U tom smislu mogu se prepoznati dva osnovna tipa organizatora putovanja, koji će, prilagđavajući se novim trendovima na strani tražnje i nove tehnologije, u informatičkom dobu biti konkurentni:

- **multinacionalna, vertikalno integrisana preduzeća** će svoju prednost tražiti u ekonomiji obima, rasprostranjenoj distribuciji i globalnoj mreži, i
- **mali turoperatori, specijalisti** za određene destinacije ili određenu vrstu aktivnosti, koji će se obračati *'nišama'* na tržištu, koje imaju posebna interesovanja.

Marketinške strategije prvih biće zasnovane na ostvarivanju velikog obima i niskih profitnih margina, a drugih, na malom obimu i visokim profitnim stopama.[204] Nadalje, objašnjava *Buhalis*, bez obzira o kom tipu turoperatora se radi, moraće da nauče da kapitalizuju vrednosti koje donosi nova tehnologija, kao i da koriste internet alate u strategiji upravljanja odnosa sa potrošačima.

Slično, internet je snažno prodrmao turističke agencije. *Buhalis* ih naziva glavnim brokerima turističkih usluga, *'licima'* industrije, prema potrošačima. Visoka zavisnost turističkih agencija od informacija i potrebe komunikacija sa nabavljačima i podložnost njihovoj kontroli, zajedno sa otporom prema novim tehnologijama, evidentno su doveli u pitanje njihov opstanak na tržištu. Do 1995 godine, putničke agencije bile su neophodni posrednici u oblasti distribucije turističkog proizvoda, mada njihova uloga u odnosu na njihove potrošače nikada nije bila jasno definisana.

Transformacija turističkih agencija od klasičnih maloprodavaca turističkih proizvoda u provajdere putničkih informacija i usluga, **od poslovanja orijentisanog na proizvod** na **poslovanje orijentisano na uslugu**, zahtijeva redefinisanje njihove uloge i odnosa sa potrošačima.[205] Ovo posebno u situaciji kada je internetom omogućen direktan kontakt turoperatora sa potrošačima, kao i povoljnost da potrošači sami pretražuju po webu i oblikuju svoj aranžman. Činjenica je da turističke agencije vjerovatno nikada neće nestati, ali isto tako je evidentno da ne

[203] Buhalis, D., 2003, str. 255
[204] Ibid, str. 254-256
[205] Đelić, T., 2007, str. 8

mogu da prežive ovaj udar, bez promjena svoje poslovne politike. Internet neće zamijeniti vrijednost usluge čovjeka, ali će, kao i svaka druga tehnološka inovacija, umanjiti njegovu ulogu.

U skladu sa različitim potrebama različitih segmenata tržišta, to je realno da će starija generacija, naviknuta na tradicionalnog posrednika retailera, nastaviti da kupuje preko turističkog agenta. Mlađa, biznis populacija, koja češće putuje će koristiti intenet da se informiše i aranžira svoje putovanje, pa i da ga bukira, ili će to učiniti *'of line'*.

U ovakvim uslovima na tržištu, slično organizatorima putovanja, turističke agencije će zadržati svoju konkurentnost u dužem periodu, ukoliko budu imali kapacitet da reorganizuju svoj glavni proizvod i pokažu da će to donjeti **dodatnu vrijednost i proizvodu i procesu**. Adekvatno IT opremi koju koriste, stepenu obučenosti osoblja, turističke agencije treba da se fokusiraju na određene tržišne segmente i razviju svoju *'click-and-brick'*[206] strategiju usmjeravajući je na visoki kvalitet usluga, rađajući lojalnost klijenata sa određenih tržišnih *'niša'*[207].

Procjenjuje se da bi to trebao da bude model njihove reintermedijacije, ili ponovnog, inoviranog posrednika.

[206] Misli se na strategije koje koriste povoljnosti IT opreme u izgradnji kvalitetnijih turističkih usluga. (pr. autora)
[207] WTO, 2001, u Buhalis, D., 2003, str. 272

III dio: Transformacija kanala prodaje u poslovanju organizatora putovanja i njene implikacije na turizam Crne Gore

5.*Uticaj turističkog razvoja i pojava novih tendencija u turizmu*

5.1. Savremena kretanja na svjetskom turističkom tržištu

Savremena kretanja na svjetskom turističkom tržištu uslovljena su brojnim faktorima na strani turističke tražnje i turističke ponude. Sve veća homogenizacija potreba i stila života kupaca, dinamične promjene u makrookruženju turističke privrede koje zahtjevaju nove organizacione forme i izlazak na nova tržišta, razvoj kompjuterizovane rezervacione mreže, deregulacija avio saobraćaja, sve bolja pozicioniranost potrošača i fragmentacija tržišta, neminovno su dovele do stvaranja globalnog turističkog tržišta i novih strukturnih kretanja na svjetskom turističkom tržištu. Pored navedenih megatrendova, težnja ka očuvanoj životnoj sredini, višak slobodnog vremena, kraći, a učestaliji odmori, izbor novih segmenata tražnje, promjene su koje zahtjevaju pravovremenu reakciju u strateškom nastupu na inostranim tržištima. Da bi se postigli sinergetski efekti, zbivanja i promjene na ovim tržištima moraju se ne samo pratiti i analizirati već i predviđati. Jer, poželjno je da se naši turistički privredni subjekti konvertuju od onih koji reaguju u kreatore promjena.[1]

Stručnjaci predviđaju da će ova kretanja imati uticaja na potrošače u turizmu i izvršiti snažan pritisak na ponuđače da svoje poslovne strategije prilagode novom vremenu. Bavićemo se samo najglavnijim.

- Mnogi autori bavili su se pitanjima globalizacije, ali ono što se generalno mora prihvatiti kad su u pitanju regionalno-globalni odnosi, to je činjenica da što više život postaje homogeniji, to potreba za jačanjem vrijednosti koje upućuju na različitosti, postaje sve jača. Dolazimo do paradoksa da će homogenost i specijalizacija dovesti do želje za isticanjem posebnosti u zahtjevima kupaca turističkih usluga. Ili, kako *Hawkins* kaže, javlja se paradoks **globalizacije i lokalizacije**.[2] To neminovno vodi do potrebe restruktuiranja tržišta organizatora putovanja, formiranja raznovrsne ponude i unapređenja strategija prodaje.
- Velika dinamika u turističkim kretanjima u velikoj mjeri je rezultat naglog **tehnološkog razvoja**. Potrošači se opredjeljuju za onu ponudu koja im pruža udobnost, štedi vrijeme i smanjuje stres. Posebno značajne promjene na strani ponuđača desile su se u domenu isporuke usluga, uvođenjem interneta. Njegova uloga postaje značajna, kako u sferi informisanja potencijalnih potrošača koji su svakodnevno bombardovani raznovrsnim

pogodnostima i inovacijama koje turistička industrija nudi, tako i mogućnošću da oni sami licitiraju svoje zahtjeve velikim turističkim sistemima, za avio karte, hotelski smještaj i

[1] Unković, S., Čačić, K., Bakić,O., Popesku, J., 1991, str. 50-51
[2] Hawkins, D., 2006.

rentiranje automobila. U takvim uslovima kompaniji ostaje da se utrkuje sa svojom ponudom kako bi pridobila kupca. Ovo stvara dodatne probleme organizatorima putovanja, jer ukazuje na trend individualnih putovanja, *'tailor made'*[3] programa, koji podrazumjevaju njihovo prestruktuiranje u dijelu odabira tržišta, kao i u diferencijaciji proizvoda.

- Zaduženost na državnom nivou i na nivou pojedinaca raste po raznim osnovama, što slabi kupovnu moć stanovništva. Posebno je izraženo nestajanje srednjeg sloja stanovništva na mnogim emitivnim tržištima. Ako tome pogoduje niska stopa inflacije uz više kamatne stope, recesija je na pomolu uz nulti rast. U takvim uslovima potrebno je zadržati konkurentnu prednost na domaćem tržištu i boriti se za širenje na globalnom nivou radi obezbjeđenja novih tržišta.[4] Ovako **neizvjesna ekonomska situacija** bitno mijenja ponašanje potrošača u njihovom opredjeljenju za putovanjima. Da bi se približili mogućnostima kupaca, turistička preduzeća koriste različite marketinške i finansijske tehnike.
- U cilju postizanja viših stopa rasta, turistička **privreda se prestruktuira** i sve više povezuje velikim preuzimanjima, koalicijama, umrežavanjem, *'joint venture'* aranžmanima, obezbjeđenjem saradničke mreže na novim tržištima. Mnoga takva povezivanja rezultiraju jačanjem sopstvenog brenda, ali i pronalaženjem novih distributivnih kanala. Na ovaj način mnoga preduzeća povećavaju svoju ekonomiju obima, ali što je još važnije idu u susret jačanju potrošaća u konceptu lanca vrijednosti. U svjetlu jačanja velikih sistema, transnacionalna korporacija predstavlja veliku poslovnu snagu za koju državne granice ne postoje, ima nadmoćni pristup finansijama, tehnologiji i informacijama, što im daje snažnu konkurentsku prednost.[5]
- Prisutna ekonomska nesigurnost, kao i mala, često dvočlana domaćinstva, dovode do jačanja sindroma blizine doma, posebno kod populacije do 50 godina starosti. Potom, zapošljavanje sve većeg broja žena, znači da oba supružnika imaju manje slobodnog vremena. Mnogi zbog toga odustaju od ideje dalekih putovanja, a **jača potreba za kraćim**, vikend **odmorima.** To, sa svoje strane, inicira kreatore turističkih aranžmana da svoju ponudu prilagode potrebama klijenata za drugačijim doživljajima svog slobodnog vremena.
- S druge strane, tradicionalni uticaj porodice, religije i političkih autoriteta, kod stanovništva starosnog doba preko 50 godina sve više se zamjenjuje emancipacijom, brigom za zdravlje i dobru formu, stalno istraživanje i učenje novog. U tom smislu međunarodna turistička kretanja su uslovljena novim socijalnim i **demografskim promjenama** (starenje populacije, smanjenje veličine domaćinstava i manje slobodnog vremena[6]) koje će dramatično

[3] Ture po mjeri kupca, (pr. autora).
[4] Moutinho, L., 2005, str. 29
[5] Ibid, str. 26
[6] Pitanje 'viška slobodnog vremena' i pitanje 'manje slobodnog vremena', u današnje vrijeme su na izgled dva kontradiktorna stava. Međutim, smatramo da se ustvari radi o dva različita gledanja. Evidentno je da ljudi posvjećuju sopstvenom odmoru i zadovoljstvu više vremana nego ranije, ali isto tako stoji, da je dinamika življenja mnogo veća i sa tog aspekta uvijek nedostaje vremena.

promjeniti nivo i karakter turizma.[7] Starenje populacije i rast potrebe za smještajem može biti prilika za ekspanziju privatnih centara za smještaj i njegu starije populacije, posebno u klimatski pogodnim krajevima, kakva je oblast Mediterana. To predstavlja dodatni potencijal za turistički rast. Starenje populacije bogatih nacija se nastavlja i stabilizuje, a stanovništvo zemalja u razvoju pokazuje visoke stope rasta. Ovakvi preokreti bitno će uticati na promjenu tokova turističkih kretanja i njihovu učestalost.

- Sve veće uništavanje prirodnih resursa, pojačavaju trendove za **očuvanjem prirodne sredine** i dovodi do promjena u strukturi vrijednosti i stila života u društvu, jer sve veći broj ljudi shvata da zaštita okoline ide u prilog njihovom zdravlju i dobrobiti uopšte. Stoga ovaj pokret zahtjeva sve veće angažovanje menadžera za brigu o okolini na destinaciji, kao i za promjenu trenda organizatora putovanja ka turama usmjerenim na aktivnosti u prirodnoj i zdravoj sredini. U tom pravcu je, npr., 2003. godine **UNDP** (*United Nations Development Programme*) zajedno sa još nekoliko institucija finansirao *Program održivog razvoja u Maliju*, a **EU**, *Program razvoja ekoturizma u Dominici.*[8]
- Da bi se mogao propratiti trend putovanja u paket-aranžmanima, **potrebno je riješiti pitanje transporta** na celishodniji način. Avioni su zagušeni, sa čestim čekanjima i otkazivanjima letova, putna mreža propala i nemodernizovana, posebno u zemljama u razvoju, željeznice takođe. Predviđeni rast avio prevoza od 4-6%, moći će se realizovati jedino poboljšanjem avio infrastrukture i povečanjem kapaciteta aviona.[9]
- Svijetski ekonomski poredak se mijenja, tako što **dolazi do restrukturiranja rasporeda bogatstava i prihoda**, što će se odraziti na globalne modele turizma. Domicilne menadžerske strukture u zemljama u razvoju jedva da učestvuju u ekonomskim promjenama koje se dešavaju u njihovom okruženju, te su sve prisutniji zahtjevi da turizam treba prije svega da služi njihovim interesima, pa tek onda interesima globalnih turističkih mostrodoma. U tom smislu mijenja se odnos između turoperatora i '*incoming*' agencija i destinacije uopšte.
- Za podršku ovako snažnih razvojnih trendova u svim sferama društva, neophodan je adekvatan odgovor **obrazovnog sektora**. Organizatori putovanja, posebno osoblje turističkih agencija moraju da usvoje nova znanja da bi mogli da proprate tehnološki razvoj, izmjenjeni stil života i ponašanje potrošača i razvoj usmjere ka povećanju vrijednosti po mjeri potrošača. Istovremeno, zbog uslužne prirode turizma i okolnosti da se isporuka dešava na destinaciji, to se edukaciji kadrova, posebno onih koji dolaze u direktan kontakt sa gostom, mora posvetiti posebna pažnja.
- S obzirom da Evropa i dalje dominantno utiče na svjetska turistička kretanja, stvaranje evropske monetarne unije, koja se desila 1999. godine **uvođenjem eura kao zajedničke**

[7] Ritchie, J.R.B., 1991, str. 152, u Moutinho, 2005, str. 454
[8] Tourism Market Trends, WTO, Ed. 2004, str. 31
[9] WTO, 2005.

valute, bitno je uticalo na struktiranje turističke tražnje, kako u zemljama EU, u Evropi uopšte, tako i na globalnom nivou. Generalno, posljedice za turizam su sledeće:

- uštede turista na promeni keš i kredit-kart računa;
- benefit putničkih kompanija od svakog bukinga, s obzirom na veću mogućnost predviđanja troškova;
- konkurencija između turoperatora unutar Evrope je porasla, zbog njihove borbe na tržištu drugih zemalja;
- gubljenje prihoda po osnovu taksa i provizije za promjenu valuta u okviru zemalja EU;
- mogućnost turističkih agencija da bukiraju hotelski smještaj u drugoj zemlji EU po dogovorenoj cijeni;
- veća cijenovna transparentnost ide na ruku harmonizaciji avio-tarifa kod avio kompanija u redovnom saobraćaju;
- čitava euro zona uživa benefite jedinstvenog tržišta i jedinstvena valuta omogućava široko polje za djelovanje marketinških aktivnosti, za one koji posluju u okviru EU i posebno za one organizatore putovanja koji nude programe posjete za dvije EU destinacije, putnicima iz udaljenih zemalja van Evrope.[10]

- **Internacionalizacija ekonomije** i konkurencija u turizmu dovele su do prelaska turističkog poslovanja sa lokalnog na globalni nivo. Mnogi nezavisni turoperatori, da bi obezbjedili ulaznicu za globalni svijet, postaju mreža moćnih transnacionalnih kompanija, (npr., putem franšiznog umrežavanja), čime obezbjeđuju pristup novim kanalima distribucije. Kako se čin prodaje u turizmu obično obavlja na mjestu turističke tražnje, uspješni turistički mega sistemi prepoznaju se po tome koliko su se brzo i efikasno prilagodili novim formama distribucije. Udruživanja više nisu ograničena na preduzeća koja posluju u istoj branši (horizontalno udruživanje), već je većina velikih turoperatora verikalno povezana, obezbjeđujući na taj način jedinstveni lanac vrijednosti, koji, koristeći savremene forme tehnološkog razvoja, prioritetno ide u susret agendi potrošača, stvaranjem nove vrijednosti i jačanju konkurentnosti u transnacionalnoj mreži.
- **Traganje za novim iskustvima** postaje dominantan potrošački trend. Ovim pitanjem bave se brojni teoretičari, a za menadžere u turizmu postaje svakodnevni izazov. *Pine II & Gilmore* orijentaciju na iskustvo u turističkoj industriji nazivaju *'experience economy'*[11], koja dodaje stvarnu vrijednost na potrošačevo iskustvo. Govoreći o fenomenu *'iskustva'* u turizmu, *Hawkins* polazi od *'iskustva'* koje je ključna inovacija u današnjem turističkom biznisu, preko *'posjetilačkog iskustva'* do *'obećanog iskustva'*. Obećavši kvalitet kroz destinacijski brend i pri tom olakšavajući posjetiocu da iskusi obećano i uvjeri se u kvalitet,

[10] Tourism 2020, WTO Vision, 2000, str. 22
[11] Hawkins, D., Nikolova, M., 2005.

menadžment kreira *'vrijednosni lanac posetilačkog iskustva'* [12]. Što je menadžerski tim edukovaniji i opremljeniji marketinškim alatima, veća je verovatnoća da će *'vrijednosni lanac posjetilačkog iskustva'* biti konzistentniji.

- Telekomunikacije i masmediji utrli su put **globalnom načinu zivota**, posebno u razvijenim zemljama zapada, gde je čitava indusrrija, film i televizija, kreirala sliku o globalnom selu i time stvorila želju i potrebu ljudi da putuju, da istražuju i nauče više. *Hawkins* ukazuje na neviđenu poplavu informacija u mas medijima, nazivajući je pojavom **infodemije,** koja je ubrzana upotrebom interneta**.**[13]

5.1.1 Međunarodni turistički promet i potrošnja

Industrija putovanja je danas po mnogima najveća svjetska industrija, što potvrđuju podaci da turizam globalno predstavlja 35% izvoza usluga i 8% izvoza roba, da je u turizmu direktno ili indirektno zaposleno oko 255 miliona ljudi, (što čini oko 10,7% globalne radne snage), da je u 83% država u svijetu turizam peta izvozna grana.[14] Procjena *Svjetskog savjeta za turizam i putovanja* je, da bi turizam i putovanja u 2010. godini trebalo da ostvare učešće od oko 12% u svjetskom bruto društvenom proizvodu (BDP).[15]

Posmatrajući globalna kretanja, može se reći da je međunarodni turizam vitalniji nego bilo koja druga privredna ili društvena oblast uopšte. Bez obzira na sve poremećaje na tržištu izazvane različitim faktorima, turizam je pokazivao pozitivnu tendenciju. Takav trend turizam je pokazao u više od pedeset zadnjih godina, sa izuzetkom 1982. i 1983. godine kada je zabilježen pad (- 0,36), odnosno stagnacija turističkog prometa (+1,23), izazvana blagom ekonomskom recesijom u nekim najrazvijenijim zemljama u svijetu.[16]

Najveće promjene dogodile su se na polju regionalne strukture međunarodnog turizma. U periodu od 1950. godine, najveću dinamiku zabilježilo je područje *Istočne Azije i Pacifika,* kako u ostvarenom turističkom prometu (0,8% - 1950, na 19,3 % - 2005.), tako i u potrošnji (1,4% - 1950, na 20,4% - 2005.) *Evropa* je zadržala dominantnu ulogu kao turistička destinacija u turističkom prometu, (66,7% - 1950. i 54,8% - 2005.)[17] i u ostvarenom prihodu (42,4% - 1950. na 51,2% - 2005), dok je *region Amerike* pao na treće mjesto po ostvarenom turističkom prometu (29,6% - 1950, na 16,6% - 2005), a zadržao drugu poziciju u turističkoj potrošnji (50,5% - 1950, na 21,2% - 2005).[18]

[12] Ibid
[13] Hawkins, D., 2006, str. 8
[14] Šećibović, R., i ostali, 2005, str. 9
[15] UNDP-Strateški okvir za razvoj održivog turizma, implementiranje zimskog i ljetnjeg održivog turizma, TIES Crne Gore, str. 34
[16] Unković, S., Zečević, B., 2004, str. 236
[17] Iako udio starog kontinenta u ostvarenom turističkom prometu počinje da pada. (komentar autora)
[18] Po turističkoj potrošnji u 2005. godini, region Amerike je u prednosti nad Azijom i Pacifikom, za svega 0,8%.

U posmatranom periodu, dinamika međunarodnog turizma bila je izuzetno povoljna, promet je povećan za 32 puta, a potrošnja porasla za preko 323 puta.[19]

U Tabeli br. 3.1. prikazana je dinamika međunarodnog turističkog prometa od 1950. godine do 2005. godine; u Tabeli br. 3.2. učešće regiona u turističkom prometu i u Tabeli br. 3.3. distribucija prihoda od međunarodnog turizma po regionima u istom periodu.

Tabela br. 3.1. Dinamika međunarodnog turističkog prometa od 1950. do 2005.

Godina	Broj inostranih turista	Prihodi od inostranog turizma
1950.	25,3	2,1
1960.	69,3	6,8
1965.	112,9	11,6
1970.	165,8	17,9
1975.	222,3	40,7
1980.	286,0	105,3
1985.	327,2	118,1
1990.	457,2	263,4
1995.	550,3	406,2
2000.	698,8	475,8
2005.	806,0	680,0

Izvor: WTO, *Tourism Trends Worldwide and in Europe 1950.-1991, UNWTO Barometar*, januar 2007. i *Tourism Highlights*, Edition, 2006.
Napomena: Prihodi od međunarodnog saobraćaja nisu uključeni.

Tabela br. 3.2. Učešće regiona u turističkom prometu izraženo u procentima (%)

Region	1950.	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2005.
Afrika	2.1	1.1	1.5	2.5	3.4	4.0	4.6
Amerika	29.6	24.1	23.0	21.3	20.4	18.4	16.6
Ist. Azija / Pacifik	1.0	1.3	3.5	7.6	11.9	16.9	19.3
Evropa	66.5	72.6	70.8	65.6	62.2	57.8	54.7
Sred. Istok	0.8	0.9	1.2	3.0	2.1	2.9	4.8
Ukupno:	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Izvor: Obrada autora na osnovu zvanične statistike WTO

[19] WTO, Tourism Highlights, 2006.

Tabela br. 3.3. Distribucija prihoda od međunarodnog turizma po regionima (1950-2005)
učešće regiona u %

Region	1950.	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2005.
Afrika	4.2	2.6	2.2	2.5	2.0	2.3	3.2
Amerika	50.5	35.7	26.8	25.0	25.4	28.8	21.2
Ist. Azija / Pacifik	1.6	4.3	6.7	8.8	15.7	18.2	20.4
Evropa	42.5	57.0	62.6	59.4	54.4	48.4	51.2
Sred. Istok	1.2	1.3	1.7	4.3	2.5	2.3	4.0

Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu zvanične statistike WTO

Početkom novog milenijuma, međunarodni turizam je bio pod dejstvom niza negativnih faktora. Poslije perioda stagnacije izazvane događajima 11. septembra 2001. godine, slabog rasta ekonomije na globalnom planu, konflikta na Srednjem istoku i sporadičnih terorističkih napada širom svijeta, svjetski turizam je pokazao nagli rast u 2004. godini, i po pitanju turističkog prometa (+10%) i potrošnje (+9%).

Uprkos brojnim tragičnim događajima, 2005. godinu karakteriše umjereni rast od 5.5%, koji je ujedno značio i konsolidaciju izrazitog rasta u 2004. godini. Ukupan broj dolazaka iznosio je 806 miliona, što je skoro za 1,5% iznad procjene prosječne stope rasta na duži period od 4,1%. Najveći broj dolazaka i dalje bilježi *Evropa* sa gotovo 442 miliona, zatim zemlje *Azije i Pacifika* 156 miliona i *Amerika* 133 miliona. Kad je u pitanju prihod, on je dostigao iznos od 680 milijardi $.

Po regionalnoj strukturi, najveću stopu rasta zabilježila je *Afrika* 10%, zatim *Azija i Pacifik* 7%, *Srednji Istok* 7%, *Amerika* 6% i *Evropa* 4%. Na nivou prosječnih stopa rasta, jedino *Sjeverna Amerika* bilježi pad u dolascima u periodu od zadnjh 5 godina (2000.-2005.), od -2,1%, tako da turizam u ovom periodu pokazuje visoku elastičnost, uprkos izuzetno turbulentnom okruženju: terorizmu, prirodnim nepogodama, strahu od bolesti, rastu cijena nafte, promjenama deviznog kursa i različitim vrstama ekonomske i političke nestabilnosti. Iako su cijene nafte pokazivale stalnu tendenciju promjena, mnoge avio kompanije (u dominantnom državnom vlasništvu), bile su subvencionisane, tako da je jaka konkurencija na tržištu dovela do realnog pada cijena avio prevoza, što je za većinu putnika bilo presudnije od bilo kakvih nepogoda. Mnogi događaji preusmjerili su putovanja, ali ih nisu zaustavili. Stoga su određene regije doživjele nagli pad i ekonomsku katastrofu, ali u kratkom vremenu. Period oporavka za većinu bio je relativno brz.

Zemlje generatori turističke tražnje, ujedno su i zemlje koje ostvaruju najveći prihod po osnovu dolazaka turista. Realni trendovi rasta broja turista do 2020. godine, prema podacima WTO, su 3-3,5%, dok je predviđena stopa rasta turističke potrošnje 5,5-6%, što predstavlja realni kvalitet.[20] U Tabeli br. 3.4. rangirane su zemlje po dolascima turista, odnosno, ostvarenom međunarodnom turističkom prihodu.

[20] Unković, S., na predavanju Međunarodni trendovi u turizmu, Beograd, 15. mart, 2007.

Tabela br. 3.4. Redosljed zemalja po ostvarenim međunarodnim dolascima turista i ostvarenim prihodima od međunarodnog turizma, (2004-2005)

Međunarodni dolasci turista (mil.)				**Međunarodni prihod od turima (mld. $)**			
Redosljed	%			Redosljed	%		
	2004.	**2005.**	**05/04**		**2004.**	**2005.**	**05/04**
Francuska	75.1	76.0	1.2	**SAD**	74.5	81.7	9.6
Španija	52.4	55.6	6.0	**Španija**	45.2	47.9	5.8
SAD	46.1	49.4	7.2	**Francuska**	40.8	42.3	3.5
Kina	41.8	46.8	12.1	**Italija**	35.7	35.4	-0.7
Italija	37.1	36.5	-1.5	**Britanija**	28.2	30.7	9.5
Britanija	27.8	30.0	8.0	**Kina**	25.7	29.3	12.7
Meksiko	20.6	21.9	6.3	**Njemačka**	27.7	29.2	5.5
Njemačka	20.1	21.5	6.8	**Turska**	15.9	18.2	7.8
Turska	16.8	20.3	20.5	**Austrija**	15.3	15.5	0.9
Austrija	19.4	20.0	3.0	**Australija**	13.6	15.0	5.8

Izvor: WTO, *Tourism Highlights* 2006.

Prema indikatoru, dolasci inostranih turista, prvorangirana je *Francuska*, zatim *Španija* i *SAD*, dok je po ostvarenom prihodu, promijenjen redosljed, gdje su *SAD* prve, zatim *Španija i Francuska*. Redosljed prvih deset zemalja ostao je manje-više isti u odnosu na 2004. godinu. Jedina promjena u rangu prihoda zabilježena je naglim rastom *Kine* koja je dostigla šesto mjesto sa promjenom od 12,7%, dok je *Njemačka* zauzela peto mjesto, sa rastom od 5,5% u odnosu na prethodnu godinu. Kad su u pitanju međunarodni dolasci, glavna razlika desila se kod *Turske*, koja je rangirana na devetu poziciju, kao rezultat rasta od 21% u 2005. godini, u odnosu na takođe visok rast u 2004. od 26%. *Kina i Turska* su zemlje koje bilježe vrlo dinamičan razvoj u prošloj dekadi. *Kina* ima vodeću poziciju u regionu *Azije i Pacifika*, sa visokim marginama.

Kada je u pitanju identifikacija tipova putovanja, turistička putovanja bilježe nešto viši rast u odnosu na poslovna, zbog povoljnijih avio-tarifa i povećane tražnje. S druge strane, u trendu je **MICE** sektor, (*meetings, incentives, conferences and exhibitions*), poslovni skupovi, stimulativna (nagradna) putovanja, konferencije, sajmovi i izložbe, koji pokazuju rast, ali i česte promjene regiona. Prema panelu eksperata **UNWTO,** koji su obradili ovo ciljno tržište, potsticajna putovanja su najčešće bila kombinovana sa poslovnim putovanjima, da bi se smanjili troškovi, a povećala motivacija zaposlenih.

Najveća briga avio kompanija su i dalje visoke cijene goriva, iako one još uvijek ozbiljno ne ugrožavaju njihovo poslovanje. Prema podacima **IATA** (*International Aviation Transport Association*), Međunarodnog udruženja avio-prevoznika, očekivani gubitak do kraja 2005. godine na nivou udruženja iznosio je 6 milijardi $. Za 2006. godinu **IATA** je predvidjela rast saobraćaja od 4-5%, uglavnom imajući u vidu poboljšanu ekonomsku situaciju.

Što se tiče ekonomskog okruženja, projekcija **IMF-a** (*Medjunarodni monetarni fond*), je povećanje svijetskog **GDP** (*bruto domaći proizvod*) za 4,3% u 2005. godini sa očekivanim pozitivnim trendom i u 2006.

Trenutno u svijetskoj ekonomiji postoji debalans između visokog deficita i narastajućih dugovanja *SAD* na jednoj strani, i visokog tekućeg suficita u *Japanu* i ostalim *Azijskim zemljama* u ekspanziji i zemljama proizvođačima nafta, kao što su *Rusija* i zemlje *Srednjeg Istoka*. Nadalje, uzroci ekonomske nestabilnosti prema **IMF-u** leže u tendenciji porasta cijena nafte i povećanju kamatnih stopa, posebno u zemljama koje su najveći generatori turističke tražnje, kao što su *SAD*, (4,25%) *Velika Britanija* (4,5%) i zemlje *EU* (2,25%).

U 2006. godini ostvaren je očekivani trend rasta zaposlenosti u zemljama glavnim izvorima turističke tražnje, kao što su *Njemačka, Francuska, Italija, Holandija, Austria* i *Japan*, dok su zemlje kao *Velika Britanija i SAD* ostvarile zaposlenost na nivou prethodne godine.Veća zaposlenost trebala bi da poveća kupovnu moć stanovništva i motiviše ih da više troše na putovanja.

E-marketing i fleksibilno kreiranje putovanja je nastavljen trend i u 2006. godini, jer sve više putnika koristi internet za izradu personalizovanih programa putovanja. Turistička privreda, posebno turističke agencije, koje u novom poslovnom okruženju gube proviziju, moraće da se prilagode i uklope u nove trendove, obogaćujući vrijednost svojih usluga i koristeći novu tehnologiju kao alat koji će im u tome pomoći.

Evropa u 2005. godini nastavlja pozitivan trend uz rast u inostranim dolascima od 4%, i prihodima od 6%, u odnosu na prethodnu 2004. godinu, sa ostvarenih 442 miliona inostranih dolazaka i 348 miliona $ prihoda. Ovaj pozitivan trend rezultat je niza faktora:

- Globalnog ekonomskog preokreta, nastalog zbog smanjenja tražnje iz udaljenih destinacija kao što su *SAD i Japan*, a narasle tražnje iz *Kine,* davanjem *'destinacijskog statusa' Kini* od strane zemalja *EU*.
- Veoma dobar rezultat ostvarile su zemlje *južne Evrope i Mediterana*, sa stopom rasta od 6%. Druge su, pak, osjetile benefit kao rezultat kombinovanih efekata narastanja EU, povećanja cijena nafte i jakog eura, kroz povećanje trenda kraćih odmora i među-regionalnog turizma.
- Posle naglog rasta u 2004. godini, zemlje *centralne i istočne Evrope*, registrovale su usporeniji rast, sa 12,5% na 10,9% .
- Nagla ekspanzija *'low-cost'* avio kompanija uzrokovala je razvoj specifičnih tržišnih segmenata kao što je turizam velikih gradova, seoski turizam i kulturne ture. *'Sun & sea'* ('more i sunce') turizam i dalje zauzima istaknutu poziciju, kao i kraći odmori, individualna putovanja, a prisutna je velika osjetljivost na faktor cijenu.

Ukupno ostvareni prihod, uključujući i prihod od saobraćaja u 2005. godini, iznosio je 840 milijardi $. Drugim riječima, oko 2,3 milijarde je bila dnevna zarada od međunarodnog turizma. Kao izvozna kategorija, to predstavlja oko 6% ukupne vrijednosti ukupnog svijetskog izvoza roba i usluga i rangira se na četvrto mjesto, odmah iza goriva, hemijske i automobilske industrije. Takođe, za mnoge zemlje turističke destinacije, posebno zemlje u razvoju, turizam predstavlja veoma važan izvozni sektor.

Predviđanja mnogih teoretičara iz perioda ranih devedesetih u vezi sa rastom turističkog prometa do 2005. godine su se obistinila. Tako *Middleton* [21] navodi da globalna predviđanja u rastu turizma od 4% godišnje do 2005. godine, izgledaju preoptimistična. Ovo posebno stoga što je za očekivati da će povećanje cijena turističkih aranžmana, kao posljedica nove regulative na međunarodnom nivou, prilično uzdrmati i onako preosjetljivo globalno tržište na promjenu cijena. Nadalje, *Middleton* kaže da treba očekivati da će mnoga ranije razvijena turistička tržišta pokazati tendenciju pada u korist novih zemalja u razvoju, kao što su *Kina, Rusija, Centralna i Južna Amerika, Indija.*

Da je *Middleton* bio u pravu u svojim procjenama, govore i podaci *Svjetske turističke organizacije*,[22] gdje se vidi da prosječno ostvarena stopa rasta dolazaka turista u svijetu za period 2000-2005, iznosi 3,2%, iako je stopa rasta u 2005. godini u odnosu na prethodnu 2004. iznosila čak 5,5%. Svijetska ekonomija, pa time i turizam, pokazala je vrlo turbulentne trendove, pa je npr. 2003, godine ostvarena niža stopa za 1,7% u odnosu na 2002. godinu, dok je 2004. ostvaren rast za čitavih 10% u odnosu na 2003. godinu. Ovakvi preokreti u turističkim kretanjima rezultat su brojnih terorističkih napada, prirodnih katastrofa, straha od bolesti, pomjeranja cijena nafte, fluktuacije deviznog kursa, posebno tendencije jačanja eura u odnosu na dolar, ekonomske i političke nesigurnosti uopšte. Prema tome ni najvidovitiji vizionari ovoga vremena teško da mogu predvidjeti kakve nas promjene očekuju do 2020. godine.

Ono sto se već sada na globalnm planu može primijetiti, jeste ubrzani rast zemalja regije *Istočna Azija i Pacifik*, gdje WTO za period 1995/2020. predviđa rast po prosječnoj stopi od 6,5%, a za period 2000/2005. već je ostvareno 7%. Najveći poremećaj na tržištu po ovim procjenama desio se u *Americi*, gdje su predviđanja za isti period bila 3,9%, a 2000./2005. ostvaren je rast od svega 0,8%. Ovo je realna posljedica brojnih hurikana koji su uništili infrastrukturu posebno u predjelu *Kariba*, kao i terorističkih napada na *SAD* (11.septembar, 2001.) i svih promjena u svijetskoj ekonomiji koje su oni izazvali.

Nagli razvoj *Kine* takođe je evidentan i na turističkom planu. Ukazujući na realne pretpostavke dinamičnog razvoja Kine, Unković[23] navodi da je već u 2000. godini Kina zauzimala peto mjesto sa 31,2 miliona stranih turista, odnosno sedmo mjesto sa 16,2 milijarde $ prihoda, na rang listi turistički najrazvijenijih zemalja svijeta. U 2005. godini krenula su velika ulaganja američkog kapitala u *Makao* u vrijednosti od 12 milijardi $, koja planiraju da se realizuju u narednih pet godina, čime bi ovaj region postao novi *Las Vegas.* Slična ulaganja u kasino biznis predviđena su i u *Singapuru i Hong Kongu*.[24]

Da *Kina* krupnim koracima kreće naprijed, govori i interesovanje avio kompanija, pa se tako od Januara 2006. *Qvantas Airways* vratio u *Kinu,* a uspostavljene su direktne linije između novih oblasti u *Kini i Evrope*. Ovakav razvoj poduprle su i administrativne mjere, pa je većina zemalja *EU* potpisala akt o davanju više sloboda kinezima za putovanja u zemlje *EU*. Imajući sve ovo u vidu

[21] Middleton, V., 1994, str. 360
[22] Tourism 2020 Vision WTO, 2000 i WTO Barometar, Vol.4, No. 1. Januar 2006.
[23] Unković, S., Uvodna reč, Kina u svetskom turizmu, 2001.
[24] WTO Barometar, januar 2006.

kao i činjenicu da *Kina* broji 1.7 milijardi stanovnika, treba očekivati da će Kina uskoro zauzeti vidno mjesto na ljestvici svijetskih putovanja. Takođe, veliki evropski turoperatori će vjerovatno zaposliti svoje kapacitete na ovom području, ali je još vjerovatnije da će velike zemlje u razvoju imati i svoje organizatore putovanja, što će tržišnu utakmicu na globalnom planu još više usložiti, a pred evropske organizatore putovanja staviti potrebu za još većom kreativošću u procesu prilagođavanja novim trendovima i standardima koje globalno poslovanje donosi.

Ipak, za nas je možda najinteresantnije analizirati razvoj organizovanih turističkih putovanja iz *Rusije* prema ostalim zemljama *Evrope*. Političke promjene i nagli ekonomski razvoj zemlje giganta, rezultirale su velikom ekspanzijom putovanja ruskih turista, prije svega u zemlje *Evrope*. Prema podacima **WTO-**a, potrošnja Rusa u inostranstvu u 2005. godini dosegla je iznos od 12,6 milijardi eura, uz porast od 11% od 2003. godine, što ovu zemlju svrstava na deveto mjesto najvećih potrošača u svijetu. Broj putovanja od 2003. godine uvećan je čak za 19%, što znači čitavih 25 miliona preduzetih putovanja. Veliki rast dolazaka gostiju iz *Rusije* bilježe zemlje kao što su *Francuska, Španija, Velika Britanija, Turska, Crna Gora,* dok zemlje u koje su ruski turisti tradicionalno odlazili, sada bilježe pad, kao *Finska, Bugarska, Slovačka i Kipar*, zbog uvođenja viznog režima ulaskom ovih zemalja u *Evropsku Uniju,* 2004. godine.

Još jedan momenat veoma je značajan za turistička kretanja na globalnom planu. 2004. godine **novih 10 zemalja ušlo je u EU**, što znači da, sa populacijom od 500 miliona ljudi, EU predstavlja najveće tržište u svijetu[25]. Raspored snaga u globalnoj ekonomiji opredjeljuju mnogi faktori, ali najviše oni neekonomske prirode, a to su politički.

Konačno, globalizacija ima dvije perspektive: pozitivnu, kao sjeme svjetske zajednice, i negativnu produbljujući razlike između bogatstva i siromaštva.[26]

5.1.2. Dugoročne promjene turističke tražnje i njihov uticaj na poslovanje turoperatora

U današnje vrijeme prisutne su stalne **promjene u svim oblicima ekonomije i društva**. Ova dinamika donjela je nove izazove i u turističkoj industriji. Promjene na strani tražnje posebno su bile izražene u drugoj polovini prošlog vijeka. Uslovljava ih više faktora, a dva najvažnija su primanja i višak slobodnog vremena. Stanovništvo postaje sve edukovanije, platežno sposobnije, nivo urbanizacije raste, a s njom i mobilnost. Na drugoj strani starosna struktura se mijenja tako što evropska populacija stari, često je dvočlana i isfrustrirana poslovnim obavezama. Odmori postaju sve kraći, ali frekventniji, a želja za atraktivnim i aktivnim odmorom raste.

Pored navedenih determinanti koje određuju lični odnos prema kupovini, tražnja je uslovljena i nizom drugih, globalnih faktora, kao što su ekonomski, demografski, politički i tehnološki.[27]

[25] Tourism market trends, WTO, 2005.
[26] Hawkins, D., Beograd, 2006.
[27] Cooper, C., & others, 1993, str. 37

U ovom nizu nivo ekonomskog razvoja je glavna determinanta, s obzirom da bitno utiče na mnoge druge kritične faktore. Tako je prisutna podjela na razvijeni sjever, u smislu generatora turističke tražnje i istovremeno zemalja sa najvećim ostvarenim prihodom u turizmu, i siromašni jug, u koji obično spadaju destinacije, zemlje u razvoju. Kako je rastao pokret ka masovnoj potrošnji, tako se desilo niz drugih pratećih promjena u balansiranju zaposlenosti, kao što je prelazak iz primarnog (poljoprivreda, ribarstvo i dr.) u sekundarni sektor (proizvodnja dobara) i tercijarni, sektor usluga, što je sve imalo značajan uticaj na stvaranje ekonomskih pretpostavki za dalje jačanje turističke tražnje.

Demografska tranzicija takođe je imala snažan uticaj na turistička kretanja, stalnim rastom populacije i brojnim migracijama, što je ponekad uticalo na formiranje različitih baza sa aspekta turističke tražnje, kao što je primjer unutar SAD, gdje je dvije trećine populacije koncentrisano u istočnom djelu jedne trećine zemlje, te otuda posljedica stalnog pritiska na turističke resurse zapandih država.[28]

Politika utiče na turistička kretanja na različite načine, podržavajući otvoreno tržište gdje se turističkoj industriji omogućava razvojni zamah, ili raznovrsnim restrikcijama u doba ekonomske nestabilnosti zemlje, kao što je limitiranje iznosa strane valute, polaganje bonda za vrijeme odsustva van zemlje i slično. Tako je Francuska 1983. godine imala privremenu mjeru zabrane putovanja u inostranstvo, a zemlje bivše Jugoslavije su ovu restrikciju imale gotovo u čitavoj prošloj dekadi, a ograničenja u relaksiranoj formi kroz vizni režim, još uvijek postoje. Poseban problem su nestabilni politički režimi, gdje se zabranjuju putovanja, kao što su mnoge zemlje pogođene ratnim situacijama ili sličnim problemima u regionu. (slučaj Iraka danas, Palestine i dr.), ili bivše Jugoslavije u vrijeme sankcija (1992-2000.)

Za dugoročnu promjenu kretanja turističke tražnje, od velikog su značaja **promjene svjetskog ekonomskog poretka** u nekim zemljama i širem području, kao, npr., kolaps Istočne Njemačke i stvaranje Savezne Republike Njemačke 1989. godine, i još značajniji kolaps komunističkih zemalja u centralnoj i istočnoj Evropi. Od pada Sovjetske vlasti 1991. godine, Poljska, Mađarska, Češka i Slovačka Republika, Bugarska, Rumunija i Albanija, zajedno sa zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza (FSU-15 novih nezavisnih država uključujući pet centralno-azijskih zemalja), sada su definisane kao *istočnoevropske zemlje*.[29] Njihovo uključivanje u turistička kretanja posljednjih godina unijelo je bitne promjene na ljestvici međunarodnog turističkog prometa. (2004. godine *centralna i istočna Evropa*, ostvarila je enorman rast od 10%)[30]

Tehnološki razvoj je bez sumlje glavni faktor koji je omogućio da se potisnuta tražnja konvertuje u efektivnu. Ovo prije svega zahvaljujući razvoju saobraćajne tehnologije, u kasnim 50-tim pojavom mlaznih aviona, što je predstavljalo glavni podstrek razvoju međunarodnog turizma, zatim razvoj automobilske industrije i veliki tehnološki napredak 90-tih, pojavom interneta. Tehnologija omogućava razvoj turizma snižavanjem troškova i mogućnošću boljeg pristupa turističkim destinacijama.

[28] Ibid, str. 40
[29] Vospitannik, N., Litteljohn, D., Arnot, R., 1999, str. 209
[30] WTO Tourism Highlights, 2006.

U takvoj situaciji postavlja se pitanje: koje vrste turizma će biti u prednosti u odnosu na druge i koje nove destinacije nosi novi milenijum? Da li će novi turistički prostori biti Antartik ili Sahara, planinski visovi ili dubine okeana, da li će prevozna sredstva biti podmornice i svemirski brodovi i da li će takva putovanja postati rutinska za organizatore putovanja?

Istraživanje koje su obavili eksperti **WTO** za potrebe studije *Vizije, Tourism 2020,* pokazalo je da je većina *Nacionalnih turističkih organizacija* (NTO), izvršila diversifikaciju turističog proizvoda, podržavajući na taj način generisanje novih tržišta, širenje tražnje van tradicionalnih oblasti velikih gradova i priobalnog turizma, forsirajući avanturistički i *'zeleni'* turizam, kulturne i tematske ture, krstarenja.

Savremeni razvoj turističke potražnje upućuje na prisutnost dva suprotna trenda: povećanje potražnje za paket aranžmanima i istovremeno, za proizvodima koji su prilagođeni željama potrošača. Preko turoperatora, spomenuto je snažno uticalo na ponuđače s obzirom da potrošači zahtjevaju komplaksan proizvod, različitog oblika i sadržaja, skrojen da zadovolji specifične interese i potrebe.

Raspon mogućnosti koje se nude potrošaču postaju ključni faktor uspjeha, a njegova je važnost sve veća s obzirom da osigurava nivo zadovoljstva potrošača i štiti od ekstremno visokog rizika sektor i zemlju u cjelini. Stoga je neophodno identifikovati konkurentske pozicije turoperatora na tržištu, te njihove strateške mogućnosti, posebno u potrazi za dinamičnim odnosima i saradnjom s potrošačima i ponuđačima.

Stalna **orijentacija prema potražnji *'fleksibilnih'* turističkih paket aranžmana** koje organizuju turoperatori specijalisti posljednjh godina posebno je naglašena u kontekstu sve veće turističke potražnje. Taj je trend postao preovlađujući u zapadnoevropskim zemljama, a u smislu turističke mobilnosti, procenat učešća potrošača koji koriste usluge turoperatora varira, pa je tako 1997. godine, u *Italiji i Francuskoj* iznosio od minimalnih 15-29%, prema 45% u *Njemačkoj* do čak 60% u *Velikoj Britaniji*.[31] Današnja situacija govori da je prodaja putovanja putem turoperatora porasla u *Italiji* na 39%, a da je u *Njemačkoj* opala čak za 24% i iznosi 36%. Slični trendovi dešavaju se i u *Francukoj,* gde ova prodaja raste, odnosno u *Velikoj Britaniji,* gdje opada.

Međutim, **povećanje broja putovanja u udaljene destinacije** i dalje se smatra odlučujućim faktorom. Dok se poslovna putovanja i turistička putovanja u bliže destinacije mogu individualno organizovati, za turistička putovanja u daleke destinacije razumno je obratiti se agenciji ili specijalizovanim turoperatorima i to iz dva razloga: oni posluju po modelu ekonomije obima, koji proizilazi iz ekonomije ponude i / ili potražnje, ekonomije cilja i ekonomije informacija, te stoga znaju mnogo više o samim dalekim zemljama i ponudi u njima.[32]

Kao kontrast tom značajnom povećanju broja *'organizovanih'* turista, sve je izraženiji **trend potrebe za samostalnošću, nezavisnošću, slobodom kretanja i izbora**. Tu težnju maksimalno potkrepljuje stalni razvoj informacione tehnologije. **E-marketing i dinamično pakovanje** se po podacima WTO naglo proširilo u 2006. godini i sve više potrošača bukira svoja putovanja *'online',*

[31] Bywater, M., 1997. str. 12
[32] Petrillo, C.S., 2002, str. 51

krojeći za sebe program odmora i putovanja. Novo poslovno okruženje, koje podrazumjeva potpuno isključenje provizije za agente u mnogim zemljama, postaje centralni izazov, za adaptiranje novonastalim uslovima. Ono što je evidentno, to je da postoje jasni nagovještaji da će sutrašnje uspješne destinacije i ostali učesnici u turizmu biti ona preduzeća, koja se prilagode novim poslovnim zahtjevima, koristeći različite forme distribucije.[33]

U poslovanju organizatora putovanja, **informacije imaju krucijalnu ulogu**, s obzirom da se proizvod u osnovi sastoji od informacija o cijenama, dostupnosti, rezervacijama i kvalitetu usluga, s jedne strane, i o podacima potražnje, s druge strane. Da bi se postigao visok nivo efikasnosti, potrebno je, dakle, da informacije budu *'sistenmatizovane'* i olakšaju brzo, pouzdano i tačno kretanje. Kao rezultat, pojavio se složeni menadžerski sistem te potreba turoperatora da razviju vlastiti *know-how.* Oni turistima daju na raspolaganje cijeli niz instrumenata kako bi uz pomoć svoje osobenosti i originalnosti oblikovali *'nov proizvod'*, nastao različitom kombinacijom ponuđenih komponenti.

Tako, preko identifikacije i izbora međusobno povezanih potreba, mogućnosti odmora, a prema tome i ponuda različitih proizvoda koje nude tzv. *'eksperti za odmore'*, postaju beskonačni. Sa druge strane, takođe *'eksperti'* turisti, imaju velika očekivanja i u većoj su mjeri sposobni identifikovati i specificirati svoje potrebe. U tom lancu su i turoperatori, od kojih se očekuju da odgovore na novonastalu tražnju za vrlo različitim potrebama. Zahvaljujući svom centralnom položaju u informativnoj mreži, i u širem smislu, znanja, organizator putovanja ima idealnu poziciju u turističkom sistemu da poveže vještine i stručnosti potrebne za globalno vođenje sistema, da upravlja samim iformacijama efikasnije i uspješnije te da klijentu da odgovorajući *'kod'* za pristup aktivnostima koje su *'zamrznute'* u lancu ponude.[34]

U modernim privredama prisutna tendencija postupnog uniformisanja životnog stila dovela do toga da su modeli potrošača ogoljeni, u okviru konteksta koji se danas definiše kao globalizacija, te da su geografske i kulturne barijere ukinute kako bi se napravilo prostora za totalnu distribuciju proizvoda. Štaviše, kako dalje pojašnjava *Petrillo*, neprestani rast različitosti i rast stepena diferencijacije proizvoda, doveo je do tzv. *mikronizacije potrošačkih tržišta* i želje potrošača za uključivanjem u faze planiranja kako bi se postigao personalizovani i *'po mjeri'* oblikovan proizvod.

U literaturi se mogu naći različiti pristupi mega trendovima koji će imati primat u turističkim kretanjima u budućnosti. Za potrebe ovog rada bavićemo se klasifikacijom *Svijetske turističke organizacije* (WTO), koja navodi pet mega trndova [35]

[33] WTO Barometar, 2006.
[34] Petrillo, C.S., 2002, str. 54
[35] www.world-tourism.org

5.1.2.1. Tematski turizam / Ture posebnih interesovanja

Tematski turizam je turizam usmjeren na veoma specifična interesovanja i u suštini predstavlja relativno mali tržišni segment. Specijalna interesovanja su fokusirana na tri velika 'E' (*Entertainment, Excitement, Education*), što znači, zabavu, uzbuđenje i obrazovanje. Aspekti o kojima treba voditi računa su lokacija i klimatski uslovi, s obzirom da se aktivnosti obavljaju na otvorenom prostoru.

Takve ture su, npr., *'pilgriming'* **(vjerske ture),** festivali, kulturni i sportski događaji, (npr., *Svjetsko prvenstvo u fudbalu*, Njemačka, 2006, *Olimpijada* u Grčkoj, 2004). U svakom od ovih slučajeva , motivacija za putovanje je atrakcija aktivnosti, religijske prirode, festivala ili specijalnog događaja.

S obzirom da religijska praksa ističe obavezu vjernika da obilaze određena mjesta radi obavljanja vjerskih dužnosti, njemački geograf *Rinsede* ističe da se u savremenim uslovima ta obaveza ispoljava kroz masovni turistički pokret, sa osnovnom tendencijom zadovoljenja religijskih potreba.[36]

Postoji i forma posjete religijskim centrima, kakvi su *Rim* (u katoličanstvu), i *Meka* (u Islamu), kao i veliki hodočasni centri, *Jerusalim*, zatim, *Lurd* u Francuskoj, *Fatima* u Portugaliji i *Međugorje* u Bosni i Hercegovini**.**[37]

Pošto su ovi centri ciljevi turističke tražnje, većina ih je prilagođena da može da primi veliki broj turista istovremeno. Organizatori putovanja i brojne turističke agencije bave se organizovanjem i prodajom specijalizovanih vjerskih tura u čemu važnu ulogu ima savremeni sistem prevoza, koji omogućava da se istovremeno, na jednom mjestu, nađe više desetina hiljada vjernika. Sa ekonomskog stanovišta ova vrsta turizma postaje vrlo isplativa, kao i sa aspekta razvoja destinacije i organizatora putovanja.

Sportski turizam se može definisati kao putovanje gledalaca na destinaciju da gleda neko takmičenje ili utakmicu, kao i aktivnih učesnika, čije je učešće znatno manje od ovih prvih. Često, sportski turisti produžuju svoj boravak, posle završenog sportskog događaja. Razvoj sportskog turizma je dobar primjer kako tematski turizam može djelovati kao katalizator razvoja. Npr., Škotska, prepoznata kao koljevka **golfa,** koja ima preko 500 terena, izgradila je moćan brand imidž ne samo među ljubiteljima ovog sporta, već je *Golf Open* u *St.Andrews-u,* postao brend Škotske. Sa finansijskog aspekta, golf-turizam Škotskoj donosi 100 miliona funti godišnje, a posjetioci su 70% Britanci. Turisti - golf igrači su visoko platežna klijentela, mnogo više od ostalih tipova turista. Računa se, da jedan golfer donese oko tri puta više prihoda nego jedan strani turista koji poseti Veliku Britaniju, te su stoga ekonomski benefiti veliki.[38]

[36] Šećibović, R., i ostali, 2005, str. 63
[37] Ibid, str. 64
[38] Page, S., 2005, str. 86

U tematski turizam, specijalnih interesovanja mogu se svrstati i određene ture koje neki autori uključuju u **prirodne**,[39] neki u **kamping**,[40] **eko turzam**[41] a neki u **avanturističke.** Takve su, npr., čuvene *Safari ture* u Keniji, i drugdje u Africi, gdje su u cilju kontrole turista ustanovljeni nacionalni parkovi i parkovi prirode. Ili, *'bird watching'* ture, (gledanje rjetkih ptica) koje se organizuje u poznatim ptičijim staništima.

Jedno od poznatijih, gdje se jedino u Evropi može sresti pelikan, jeste *Skadarsko jezero*. Stoga postoji tražnja među evropskim udruženjima *ornitologa* kao i drugih ljubitelja ptica, za organizovanjem turističkih tura, koje su u začetku. Međutim, postoji još uvijek neriješen problem menadžmenta destinacije za ovakvu vrstu aktivnosti.

S obzirom na značajne finansijske efekte koje mogu da donesu tematske ture, poslom organizovanja ovakvih putovanja obično se bave manji turoperatori specijalisti, koji su obično specijalisti za određenu oblast, kao, npr., poznati britanski turoperator za vjerski turizam, *Pilgrim Holidays*. Kad su u pitanju velika jednokratna sportska događanja, kao, npr., *Olimpijada,* često takve aktivnosti obavljaju i organizatori putovanja kojima sportske ture nisu osnovna djelatnost.

5.1.2.2. Eko turizam

Kad je u pitanju **eko turizam**, u literatri postoje različiti pristupi grupisanju ove vrste turističkih kretanja. Obično se vezuju za **prirodno orijentisan turizam**,[42] **eko-turizam**,[43] **turizam specijalnih interesovanja**, ponekad se graniči sa **avanturističkim** (ture posmatranja kitova u australijskom *Queensland-u,*[44] **ruralni**[45] i **alternativni**.[46] *Inskeep,* jedan od najpoznatijih zagovarača planskog turističkog razvoja, svojom klasifikacijom, čini se, poklapa sve navedene. On pod **alternativnim turizmom** podrazumjeva različite forme seoskog, poljoprivrednog ili *'farm'* turizma i eko turizam.

Eko turizam je postao popularan kao rezultat razvoja svijesti o okolini i povečanog interesovanja za prirodne turističke atrakcije. On se bazira na nezagađenim prirodnim i socio-kulturnim atraktivnostima i veoma je blizak održivom turizmu, jer brine o životnoj sredini, kako prirodnoj, tako i socio-kulturnoj. Po *Buckley*, koncept eko turizma podrazumjeva putovanje i posjetu sa odgovornošću za okolinu, (prirodnu i kulturnu), koja promoviše obrazovanje o životnoj sredini, upravljanje i zaštitu, uz korisno socio-kulturno uključivanje lokalnog stanovništva.[47]

Kao specifičan primjer aktivnosti koja može biti klasifikovana u različitim oblastima, navodi se eko-turizam. Eko-turizam je naglo rastući segment turističke industrije, koji se procjenjuje na

[39] Mihalić, T., u Buhalis, D., 2006, str. 114
[40] Inskeep, E., 1991, str.168
[41] Weaver, D., Lawton, L., 2002, str. 363
[42] Mihalić, T., u Buhalis, D., 2006, str.113
[43] Unković, S., Zečević, B., 2004, str. 442
[44] Weaver, D., Lawton, L., 2002, str. 367
[45] Šećibović, R., i ostali, 2005, str. 60
[46] Inskeep, E., 1991, str. 245
[47] Mihalić T., u Buhalis, D., 2006, str. 114.

335 milijardi $ godišnje,[48] a ostvaruje se kroz različite forme avanturističkog putovanja, putovanja u prirodu, ekološka putovanja, naučne ekspedicije, među-kulturnu razmjenu, i drugo. S druge strane, može biti klasifikovan kao aktivnost usluga životne sredine. Turizam koristi plaže, planine, rijeke, šume kao bazni izvor od koga zavisi turistička industrija, ali turizam često i sam doprinosi zaštiti životne sredine kroz konzerviranje i zaštitu vrijednosti okoline, parkova, kulturne baštine i slično. Dobar primjer je turistička taksa na *Sejšelima* koja iznosi 90$, a koristi se u svrhe zaštite i unapređenja sredine i turističkih kapaciteta.[49]

U osnovi eko-tura leži boravak turista u seoskim domaćinstvima, gdje uče o aktivnostima na selu, o flori i fauni, za šta domaćini dobijaju odgovarajuću nadoknadu. Ovakve programe organizuju turoperatrori specijalisti širom svijeta (npr. boravak na tropskoj plantaži gdje se uči o životu i aktivnostima na plantaži), a postaju pomalo praksa i kod domaćih organizatora putovanja, poznati kao eko programi ili *'etno-ture'*. Dobar primjer za *'etno-ture'* je *'Katun'* na Bjelsici u Crnoj Gori.[50]

Tražnja za ovakvom vrstom aranžmana još uvjek je u granicama specijalizovanih tržišnih niša, mada sve prisutniji trendovi, koji ističu kvalitet života i zdravu okolinu, govore o potrebi prilagođavanja turističke ponude ovakvoj mega snazi. O tome govore i navodi kako se udio njemačkih turista koji za vrijeme svoga odmora primjećuju ekološke probleme na destinaciji, u kratkom periodu od 1985. do 1988. udvostručio.[51]

Istovremeno, u literaturi je sve više prisutan i kritički aspekt eko turizma, poredeći ga sa fenomenom mas turizma, kako ga *Kirstegs* naziva *'eco mass turizam.'*[52] Radi se o evidentnoj bojazni da će i današnji *'novi turisti'*, kao i oni nekadašnji, u želji za otkrivanjem novih, čistih, destinacija, usmjeriti svoju tražnju ka njima, ali će ih vremenom napustiti, čim se i prirodno i društveno potroše. Po zakonitosti životnog ciklusa proizvoda, tada počinje potražnja za drugim destinacijama. U tome leži najveći kriticizam eko turizma, jer se smatra da još uvijek ne postoji dovoljno izgrađena kritička svjest o potrebi očuvanja prirodne sredine, već da ono što turisti preferiraju u eko programu, jeste sama ljepota prirodne lokacije, kao očuvana plaža, nacionalni parkovi i ruralne oblasti. Stoga je realna bojazan da menadžment eko zona, zbog drugih prioriteta ekonomske prirode, ne može dugoročno da sačuva zonu od presaturacije. Lijek za ovo, predlaže *Mihalić*, je u donošenju čvrste zakonske regulative i implementaciji eko-turističke politike u dužem periodu u sve društvene sfere.

Nadalje, *Weaver i Lawton* navode da eko turizam kao dio alternativnog turizma ima više prijetnji, odnosno kritičkih aspekata. Prvo, rijetki su primjeri, kao što je prethodno navela i Mihalić, da se eko zone uspiju sačuvati od intenzivne forme turizma koja generiše povoljne ekonomske rezultate na uložena sredstva. Zatim, česti su primjeri da i lokalno stanovništvo teži prekomjernom

[48] http://ecotourism.about.com
[49] Seventh Session of the Commision for Sustainable Development, New York, 1999, u OECD, 2000, str. 22
[50] Ovaj katun počeo je sa radom prošle godine u organizaciji 'Vile Jelka' iz Kolašina i za kratko vrijeme je postao veoma popularan.
[51] Moutinho, L., 2005, str. 455
[52] Mihalić T., u Buhalis, D., 2006, str. 116.

razvoju iz ekonomskih benefita. Nadalje, kad ti benefiti i postoje, oni su obično grupisani u rukama nekolicine lokalnih bogataša, što izaziva velike ekonomske i socijalne probleme na destinaciji.

Međutim, u literaturi se mogu naći i pozitivni primjeri razvoja eko turizma i njegove organizovane posjete. Takav je *REDATOUR,* operator koji obuhvata više različitih udruženja i organizacija sa ciljem razvoja i organizovanog turizma u regiji *Akosta* u Kostarici. Radi se o turističkoj mreži ruralnih područja, koju je razvilo 125 porodica u ovoj oblasti, sa ciljem da se organizuje i razvije turizam na selu. Turisti su smješteni na farmama, koriste lokalnu kuhinju, učestvuju u lokalnim običajima, uživaju u kristalnom moru, nevjerovatnoj flori i fauni, posjećuju plantaže kafe i citrusa. Organizacija, kao i porodice dobile su pomoć iz državnih fondova, kao i od turističkih kompanija. Porodice su oslobođene plaćanja poreza na određeno vrijeme, kao i subvencionisane raznim programima da razvijaju turizam.[53]

Sve više izražen pozitivan stav prema sigurnoj i zdravoj okolini kao odbrana od ponekad rušilačkih formi savremenog turizma, primjena brojnih programa o zaštiti životne sredine, kontrola vode i otpada, urbano planiranje i savjesnije održavanje turističkih kapaciteta, može se smatrati putem da i mas turizam postane mnogo pažljiviji u odnosu na prirodne i kulturne resurse. Ovo i na dobrobit potrošača, ali i velike benefite lokalne zajednice, jer nudi velike razvojne šanse i mogućnosti za finansiranje zaštićenih zona.

5.1.2.3. 'Kulturni turizam'

Postoje različite definicije 'kulturnog turizma', u zavisnosti od toga šta se podrazumjeva pod njegovim obuhvatom. Tako *Bakić i Unković* **kulturni turizam** definišu kao širi aspekt interesovanja za kulturno-istorijko nasleđe, pojedine manifestacije vezano za iste, odražava različite elemente, nacionalnu kuhinju, folklorne priredbe, posjete kulturnim vrijednostima i slično.[54] Svjetska turistička organizacija, WTO, razlikuje male tržišne niše sa specijalnim interesovanjem, i velike grupe, koje posjetu spomenicima kulture uključuju u prateće aktivnosti svog dominantnog putovanja i odmora.

Inskeep kulturni turizam svrstava u ture specijalnog ineresovanja, gdje turisti uče i iskustveno doživljavaju neku kulturnu specifičnost na koju se fokusiraju. Kao predmet njihovog interesovanja može se javiti čitav niz kulturnih manifestacija vezanih za ples, muziku, slikanje, rukotvorine, arhitekturu, tradicionalni način života, arheologiju i istoriju.[55]

Kao i kod eksploatacije prirodnih vrijednosti kroz savremeni turizam, tako se i kulturne atraktivnosti neadekvatnim upravljanjem, nedovoljnom kontrolom posjeta velikog broja turista, narušavaju i troše. Stoga danas mnoge destinacije sa kulturnim vrijednostima nastoje da zaštite i sačuvaju svoju tradiciju, jezik, muziku, igre, stare zanate, arhitekturu, festivale i običaje. Takve

[53] Šećibović, R., i ostali, 2005, str. 60
[54] Bakić, O., Unković, S., 1991, str. 173
[55] Inskeep, E., 1991, str. 163

revitalizovane sredine postaju meta organizovanih posjeta turističkih tura. Procjenjuje se da će najveći porast u ovoj oblasti biti u *Evropi, Srednjem Istoku i Aziji.*[56]

Pored posjeta već etabliranim kulturnim vrijednostima, u današnje vrijeme su vrlo česte organizovane posjete specijalnim kulturnim dešavanjima, koncertima (*Božićni koncert u Beču*), operama s atraktivnim solistima, (*Milanska Skala*) izložbama, modnim dešavanjima, raznim kulturnim manifestacijama vezano za obilježavanja različitih jubileja (2004, *200 godina Andersena*, Danska; 2006, *250 godina Mocarta*, koncert u Beču), festivalima (*Edinburški festval*) i drugo. Tržišni segment za ovakva interesovanja je još jedna niša na tržištu, višeg stepena obrazovanja, sofisticiranija i platežnija. Ture podrazumjevaju dobru organizaciju, uz edukovane vodiče i veći komfor. Obično su u programima malih turoperatora specijalista, koji prodaju pospješuju različitim tehnikama promocije i često ove aranžmane prodaju direktno, svojoj lojalnoj klijenteli i putem interneta.

5.1.2.4. Avanturistički turizam

Ovo je još jedna rastuća oblast koja povezuje aktivnosti i turizam. *Page* definiše **avanturistički turizam** kao turističku aktivnost koja se obavlja u neuobičajenoj, egzotičnoj, udaljenoj ili nedostupnoj destinaciji.[57] Karakteristike avanturističkog programa su da je to aktivnost koja se dešava na otvorenom, obično nosi visok nivo rizika i uzbuđenja, podiže andrenalin i predstavlja lični izazov. Avanturističke ture su gradirane po težini aktivnosti koje turista preduzima, na lake i teške. U Tabeli br. 3.5. dati su primjeri avanturističkih tura sa njihovim karakteristikama.

Tabela br. 3.5. Karakteristike avanturističkog turizma

Lake	Avanturistički turizam	Teške
Karakteristike		
• limitiran fizički rizik		• visoki rizik
• niži nivoi znanja i vještina		• važnost fizičkog i mentalnog statusa
• fizički manje zahtjevno		• veći fizički izazov
• sigurnija i upravljana aktivnost		• jake adrenalin aktivnosti
Primjeri		
• jahanje konja bez sedla		• 'bungee jumping'
• kajak na moru		• rafting na brzim vodama
• biciklističke ture		• ekspedicije penjanja
• 'surfing'		• ture na duže staze (uz mag. ponije)
• razgledanje životinja		• preživljavanje u divljini

Izvor: *Page, S.,* 2005, str. 88

[56] Unković, S., i Zečević, B., 2004, str. 442
[57] Page, S., 2005, str. 88

Avanturistički turizam, koji se po nekim klasifikacijama[58] svrstava u ture sa specijalnim interesovanjima, ne zahtjeva velika ulaganja u razvoj kapaciteta i infrastrukture, ali zato podrazumjeva pažljivu organizaciju, edukovanu vodičku službu, integrisane prevozne kapacitete, a što se tiče smještaja i ishrane, očekuje se pružanje bazičnih usluga, zavisno od raspoloživosti.

Avanturistički turizam predstavlja malu, ali rastuću tržišnu nišu. Veličina tržišta koje preferira avanturističke programe i bukira ih posredstvom turoperatora specijalista za *'avanture'* procjenjuje se na 4-5 miliona putovanja godišnje, što predstavlja 1% od međunarodnih turističkih putovanja. Najveći generatori tražnje su *Sjeverna Amerika*, (2-3 miliona putovanja godišnje), *Evropa* (1 milion) i 1 milion otpada na ostale zemlje. Zemlja koja pokazuje posebno uzlazne trendove za ovu vrstu turizma je *Novi Zeland*, kao rezultat uspostavljanja više *'avanturističkih destinacija'*, sa aktivnostima *'jetbouting'* (letenja u jet-u) *'bungee'* skokova, i splavarenja po brzim vodama.[59]

Primjer istraživanja koje je sprovedeno 1996. godine od strane australijskih turističkih eksperata, govori da iako možda turistička statistika pokazuje da većina turista koji posjete *Australiju*, to čine iz razloga atraktivnosti prirodnih lokaliteta, da to ipak nije dominantan razlog, već samo prateći. Međutim, iako svega 2% turista notiraju prirodne atraktivnosti kao razlog dolaska u Australiju, ture po divljim oblastima i posmatranje kitova privlače ogromnu pažnju turista, a prihod po ovom osnovu procjenjuje se na 2 milijarde $ godišnje.[60]

Profil turista koji se interesuje za ovakav odmor je populacija između 40-45 godina starosti, velike platežne moći i slobodnog vremena, i interesantno je da istraživanja pokazuju da su žene češći učesnici u ovakvim programima od muškaraca.

Ovakvi trendovi su svakako izazov da mnogi turoperatori imaju avanturističke programe u svojoj ponudi, uprkos prisutnoj prijetnji od visokog stepena rizika. (poznat je slučaj kolapsa osiguravajućeg društva u Australiji 2002.godine, poslije isplate obeštećenja za nesreću). Međutim, osiguravajuća društva su i dalje nastavila da razmatraju nove modalitete osiguranja, kako bi zadovoljili tražnju za ovom vrstom turističke atraktivnosti. Kao moguća varijanta kojoj pribjegavaju pojedini turoperatori, jesu i avanturističko-tematski hoteli, koji nude iskustvo prirodne destinacije i aktivnosti koje se mogu preduzeti u tom okruženju.

Kao dio marketinške strategije za privlačenje klijentele za ovu vrstu putovanja u zemljama *Zapadne Evrope i SAD*, postoje već poznati sajmovi, gdje se obavlja svojevrsan susret turističke tražnje i ponude kroz različite *'trade-show'* aktivnosti, uz mogućnost učešća potencijalnih turista.

Kako broj zemalja koje se tek otvaraju kao turističke destinacije raste, nerazvijene, nepoznate i neotkrivene lokacije pružaju velike mogućnosti za dalji razvoj ove vrste turističkih aktivnosti, a tehnološki i ekonomski razvoj učinili su da udaljene i zaštićene lokacije postanu mnogo dostupnije.

[58] Inskeep, E., 1991, str. 164
[59] Page, S., 2005, str. 89
[60] Weaver, D., Lawton, L., 2001, str. 367

5.1.2.5. Krstarenja

Jedna od najpoznatijih tura krstarenja je *'put oko svijeta'*, koja još uvijek funkcioniše. Krstarenje je turistički sektor aktuelan već godinama i može biti veoma značajan za razvoj obala koje ranije nisu bile otvorene za turiste.

Postoje različite forme krstarenja. Jedna od najpopularnijih danas je *'fly-sea cruise'*, koja podrazumjeva da turista doleti u glavno odredište gdje će se obaviti kruzing, ukrcava se na brod, krstarenje traje od nekoliko dana do nekoliko nedjelja, zatim se iskrcava i avionom vraća kući. Za ovakva krstarenja koriste se brodovi srednje veličine, sa zaustavljanjima na različitim ostrvima. Najpopularnija su krstarenja *Mediteranom i Karibima*. Turoperatori (kruzing operatori), mogu da naprave i *'tailor made tour-u'*, gdje po zahtjevu kupca kruzing obuhvata na određenim lokacijama i posjetu atraktivnostima u kontinentu.

Nadalje, postoje i specijalizovana *'adventure'* (avanturistička) krstarenja. Najpoznatija su putovanja koje organizuju kruzing operatori u egzotične krajeve kao *Antartik* i *Galapagoska ostrva.* To su obično mali brodovi sa 30-50 putnika, koji mogu da idu u različita specijalizovana istraživanja, vezana za aspekt kulture ili prirodnih vrijednosti.[61] Ovaj vid nautičkog turizma je sve popularniji, a 2003. godine je preko 9 miliona ljudi učestvovalo u krstarenjima širom svijeta. *Karibi* su najdominantnija destinacija, gdje je, sa 130 brodova, 1996. godine prevezeno oko 4,5 miliona turista. Dva najveća operatora u ovom regionu su *Carnival Cruis Line* (33% ukupnog tržišta) i *Royal Carribean* sa 26,4%.

Operatori organizuju kruzing ture *'all-inclusiv'*, gdje aranžman uključuje sve troškove, tako da je interesantno da ovi turisti vrlo malo troše u lokalnim sredinama (svega 6$ po glavi za hranu i piće).[62]

U nekim kopnenim i ostrvskim lukama, koje imaju dobra sidrišta, a pripadajući region je pogodan za jedrenje, sve popularnije su i *jahting-ture*. Ograničene po obimu, ove ture imaju uslova za razvoj, posebno kod visoko platežne klijentele koja ima dovoljno novca i vremena da na jedrenju provede nedjelje ili mjesece. Kao i kod krstarenja, i kod jahting turizma postaje sve češća forma *'fly-sea yahting'*, koja podrazumjeva korišćenje avio prevoza do luke, gdje se iznamljuje jahta za lokalni kruzing. Jahting je veoma razvijen u *Mediteranu i Karibima*, a sve prisutniji i u *Pacifičkom regionu*.[63]

[61] Inskeep, E., 1991, str. 164
[62] Šećibović, R., i ostali, 2005, str. 63
[63] Inskeep, E., 1991, str. 165

5.1.3. Globalne promjene u interakciji potrošača i ponuđača u turizmu i njihov odraz na strategiju distribucije u turizmu

Evropa ostaje najveće turističko tržište na svijetu, sa potrošnjom oko $348 milijardi za putovanja u 2005. godini, a tri od pet najvećih nacija po pitanju međunarodne potrošnje za putovanja su iz Evrope: *Njemačka, Francuska i Velika Britanija*. Evropsko tržište putovanja se neznatno smanjilo u posljednjim godinama. Posebno, kod evropskih turoperatora: kod 15 najvećih evropskih turoperatora prodaja je pala za 3,7% od 2001 do 2004. godine, sa prosječnim profitnim marginama od svega 1,1%.[64]

Tradicionalno, evropska turistička industrija je rasla dva puta brže od ukupne ekonomije, ali je bila usporena fundamentalnim promjenama na strani potreba potrošača i konkurentnog okruženja, što je uslovilo niz promjena i uticaja na *'igrače'* u turističkoj industriji. Ono što je bitno za distribuciju u turizmu, to su procjene da će alternativni kanali prodaje, kao što su *'online'* buking i *'all-inclusive'* aranžmani nastaviti da rastu mnogo brže od tradicionalnog servisa turoperatora. Stoga turoperatori moraju da razviju nove, fleksibilnije biznis modele, da bi uspjeli da prate kontinuiranu evoluciju na strani potrošačke tražnje.

Na svim zrelim evropskim turističkim tržištima, ponašanje potrošača se drastično promjenilo, i to na štetu turoperatora. Regionalne krize (kao SARS, teroristički napadi, cunami iz 2005.), konkurentne promjene (kao ekspanzija niskobudžetnih avio kompanija, širenje mogućnosti informisanja putem interneta), starenje populacije, i generalna stagnacija evropske ekonomije, sve zajedno utiču na dugi rok na buking i ponašanje potrošača:

- Mnogi Evropljani danas izbjegavaju tradicionalni kupališni turizam u zamjenu za putovanja u gradove i sportska i *wellness* odmarališta. Kruzing, iako u maloj proporciji u odnosu na ukupna putovanja, doživio je izuzetan rast.
- Potrošači su bolje edukovani i manje se drže običaja prilikom donošenja odluke o izboru destinacije. Politička stabilnost i sigurnost, valutni kurs, kao i medijska pokrivenost, svi zajedno igraju ulogu u formiranju ambijenta za turističku industriju. Njemački turisti su promijenili destinacijski trend u Tunis, Egipat i Karibe, zamjenili za Bugarsku i Austriju, kao najpopularnija mjesta za odmor.
- Proces planiranja programa je postao kraći, a bukiranje putovanja mnogo kasnije, nešto manje od tri nedjelje prije datuma putovanja.
- Dužina putovanja je različita. Tradicionalno putovanje od 1-2 nedjelje se skratilo u korist mnogo frekventnijih, kraćih putovanja. Međutim, vrlo duga putovanja od 21 dan i više neznatno su porasla, vjerovatno zbog većeg broja penzionisanih ljudi.

Iako su prisutna dva suprotna trenda, tražnja za organizovanim odmorom i povećanje potražnje za ličnom autonomijom prilikom izbora putovanja, nalaz na osnovu ovakve analize

[64] Doring, F., Neuhaus, A., 2006, str. 21

promjena je, da je tražnja za tradicionalnim paket aranžmanima strmoglavo opala. Dok je u 2001. godini ovoj kategoriji pripadalo 45% od svih odmora u Njemačkoj, u 2004. godini to je iznosilo samo 36%. Posebno, *'otpakivanje'* putovanja, sa potrošačima koji sami kreiraju svoje putovanje, na internet platformi, predstavlja žestoki atak na suštinu tradicionalnog proizvoda turoperatora.

Takođe, došlo je do intenziviranja konkurencije u ovom sektoru u odnosu na period od prije pet godina, i snižavanja cijena koje su inače bile prednost paket aranžmana. Avio kompanije i hoteli forsiraju svoje *'online'* prodajne kanale, nudeći velike popuste i obezbjeđujući bolji pristup multiplikovanim putničkim proizvodima, kako bi podstakli direktan, web-sajt buking.

Još dok navedene promjene nisu počele da remete tržište, skoro svi veliki turoperatori su uložili u biznis model vertikalno integrisanog poslovanja. Kontrolišući vrijednosni lanac, od *prodaje* i *'pakovanja',* do tr*ansporta* i *hotela,* turoperatori su nastojali da strateški sačuvaju svoj udio na tržištu i podupru niskoprofitne margine u svom glavnom biznisu, mnogo profitabilnijim aktivnostima u oblastima vrijednosnog lanca bližim destinaciji. Stalni rast u turoperatorskom poslu 90-tih, viđen je kao podrška validnosti ovog modela.

Međutim, usporeno turističko tržište je jasno ukazivalo na slabosti modela vertikalne integracije, posebno po osnovu fleksibilnosti i zarada. Nažalost, upravljački tim evropskih turoperatora to nije prepoznao, a zarade su se kretale na prosječnim profitnim marginama između 1 i 2%.[65] Najbolje profitne stope, u dosadašnjem poslovanju turoperatora, smatraju se one, ostvarene na oko 4%.

Iako su rapidne promjene u okruženju bitno uzdrmale poslovanje organizatora putovanja, a njihov rast i profitni potencijal smatra se realno zasluženim, njihovi poslovni stratezi svjesni potrebe za radikalnim zaokretom u poslovanju, a prije svega u načinu distribucije, sve više pribjegavaju **fleksibilnijim strategijama** koje odgovaraju novim potrošačkim zahtjevima. Ako se ima u vidu brojnost procesa, sva složenost odnosa i uticaja koju organizatori putovanja imaju u različitim fazama rada sa nabavljačima, prodavcima i kupcima, dolazi se do zaključka da strategije distribucije u turizmu imaju mnogo veću snagu na usmjeravanje tražnje od nekih drugih sektora. Stoga i potreba da se distributivni sistemi u mnogo slučajeva sastoje od više od jednog kanala distribucije, od kojih svaki posluje paralelno i u konkurenciji sa ostalim kanalima.[66]

Mnogi autori i istraživački centri bavili su se nastalim stanjem, pokušavajući da nađu rješenje. U nastavku, bavićemo se **najznačajnijim strategijama organizatora putovanja**, za koje se smatra da bi mogle da omoguće njihov dalji razvitak.

[65] Ibid, str. 22
[66] WTO, Distribution channels, 1975, u Buhalis, D., 2003.

5.2. Ocjena razvoja turoperatora u savremenom turizmu

Niz agregatnih promjena do kojih je došlo uticajem brojnih faktora kao što su lična primanja, bolji životni standard, interes za umjetnost i kulturu, cijene avio prevoza, internacionalizacija ekonomije i poslovanja, usmjeravali su razvojne promjene organizatora putovanja.

Tradicionalno potpuno integrisani turoperatorski biznis model bilo je potrebno razviti u **adaptibilan model**, koji će biti sposoban da kontinuirano reflektuje promjenljivo ponašanje potrošača. Kompanije koje su tržišni lideri, morale su da obezbjede da se njihovi integrisani kapaciteti dovoljno i uravnoteženo koriste i da generišu profit na svim evropskim tržištima, izvorima turističke tražnje.

Da bi to postigli, organizatori putovanja su morali da posegnu za vrlo **diferenciranim i sofisticiranim strategijama,** kao što su preusmjeravanje značajnog dijela sopstvenih kapaciteta na fleksibilniji način prodaje zasebnih komponenti proizvoda, leta, smještaja ili incoming servisa, bilo direktnom prodajom ili preko sopstvene mreže provajdera *'online'*. To su uradili, npr., *TUI i First Choice*, prvi je za pružanje klasičnih turoperatorskih usluga, koje pokriva 65% njegovih potrošača, rezervisao samo 15% soba u svojim hotelima, dok je sve ostale kapacitete prodavao na fleksibilan način; drugi je, redizajnirajući svoju ponudu, kvotu garantovanih hotelskih kapaciteta smanjio sa 65% na 40%, kao i preusmjerio trećinu svoje aero-flote na fleksibilnije ugovore o zakupu.[67]

Nadalje, morali su da unaprijede svoje poslovanje sa aspekta **brendovskih i vrijednosnih uslova, ponude proizvoda i kanala prodaje**. Tako su mnogi ustanovili različite brendove i usmjerili ih prema individualnim potrošačkim segmentima. Ponuda proizvoda i prodajni kanali trebalo je da budu skrojeni tako da idu u susret vrijednosnim propozicijama.

Vodeći se ovakvim konceptima, *Necermann,* jedan od vodećih njemačkih turoperatora, odlučio je da proširi svoju ponudu na luksuzne i vrijednosne segmente i sproveo je ekstenzivno istraživanje radi određivanja identiteta novih brendova. Svaki brend je razvijan u skladu sa posebnim vrijednosnim propozicijama, sa visokom dosljednošću u okviru brenda i bez preklapanja sa drugim brendovima. Brendovi su definisani za različite usluge, lokacije, načine ponašanja, imena, izgled i osjećaj. Kao rezultat, *Necermann* je dobio prioritetne i cjenovne prednosti u odnosu na svoje konkurente na svim relevantnim tržištima.[68]

Pored **vertikalne integracije i brendinga, unapređenje tržišne segmentacije i ciljanje na određene segmente potrošača** još jedna je od važnih strategija organizatora putovanja u **povećanju profitabilnosti**. Tržišna segmentacija postaje vrlo kompleksna, kako sa aspekta pojedinačnih faktora segmentacije, kao što su porodični životni ciklus, primanja, starosno doba, tako i sa multi-faktora i psihografske dimenzije, koji se reflektuju na ličnost potrošača, na njegov životni stil i koji se koriste za identifikovanje turističkih tržišnih segmenata. Stoga **strategija**

[67] Doring, F., Neuhaus, A., 2006, str. 22
[68] Ibid, str. 23

multisegmentacije ima za cilj da maksimizira obim turista koristeći čitav niz raznovrsnih proizvoda koji pokrivaju različite ciljne grupe, kao mlade familije, romantične parove, parove trećeg starosnog doba, ski-entuzijaste i slično.[69]

Povećanje udjela potrošnje na destinaciji, još jedna je razvojna komponenta organizatora putovanja. S obzirom da je potrošnja klijenata na destinacijama još uvijek visoko fragmentisana, neki turoperatori su shvatili da ne mogu više da ignorišu prihod iznad prosječnog, kao i profit koji može biti generisan *'incoming'* servisom, kao što su transferi od aerodroma do hotela, ekskurzije, izleti sa kulturnom ili sportskom orijentacijom, mogućnosti obavljanja kupovine i prehrana.

Njemački turisti, na primjer, troše prosječno od 20-25% od njihovog ukupnog budžeta namjenjenog odmoru na destinaciji, na drugim mjestima, van hotela. Profitne margine u ovim oblastima su tri do četiri puta veće od onih koje se mogu steći u tradicionalnom turoperatorskom biznisu. Tako je *Kuoni*, jedan od najvećih turoperatora u svijetu, od svog *'incoming'* biznisa napravio ekstremno profitni segment, koji ostvaruje 17% od prodaje, ili *Alltours*, *'incoming'* agencija koja postiže profitne margine od 10%.[70]

Sljedeće, sa **'otpakivanjem'** i promjenama ponašanja potrošača, **više-kanalni menadžment** je dobio mandat da podupire profitabilan rast. Iz perspektive prodaje, izazov je da direktne potrošače usmjere prema onim kanalima prodaje koje preferira turoperator. Ovo se može postići kroz diferenciranu cijenovnu politiku ili nadoknade za usluge. Troškovi prodaje, preferencije potrošača, kao i vrste putovanja, moraju biti uzeti u razmatranje prilikom postavljanja višekanalne strukture; npr. niska uključenost, kao, npr., letovi, kojima treba upravljati putem interneta ili bukinga *call centra,* oslobađajući pri tom putničkog agenta da se fokusira na mnogo kompleksnije potrebe putovanja. Tako, *First Choice*, nudi atraktivne popuste za *'online'* buking selektovnih jednostavnijih proizvoda.[71]

Mnogi turoperatori su shvatili **značaj razvoja domaćeg tržišta**,[72] posebno sa aspekta nepredvidivih međunarodnih dešavanja. Kombinujući znanje lokalnog tržišta i razvijajući *'outbond'* turizam, može se ponuditi atraktivan biznis na domaćem terenu. Tako, npr., *'Sunbelt'*, zemlje Španija, Portugalija i Italija, su još uvijek relativno nerazvijene kao izvori turističke tražnje, a 90% španskih turista provodi odmor u svojoj zemlji. *Iberostar Grupa*, koja je osnovana kao turoperator u Španiji u 70-tim, preko 30 godina je sistematski razvijala špansko destinacijsko tržište, uključujući upravljanje hotelima i *'inbond'* servis. *Iberostar* je koristio stratešku alijansu sa *Neckermann-om*, za rast duž vrijednosnog lanca i u specijalnim segmentima tržišta putovanja.

Iako lak rast za pridošlice u biznis može biti stvar prošlosti, evropsko tržište putovanja će generisati kontinuiranu profitabilnost za one igrače u industriji koji prepoznaju i odgovaraju na evoluirajuću potrošačku dinamiku. Usvajajući mnogo fleksibilnije poslovne modele i obezbjeđujući

---

[69] Cooper, C., & others, 1993, str. 34

[70] Po EBITA-u, 'Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation' or operating income before amortisation - Zarada prije odbitka interesa, taxi i amortizacije, ili poslovni dohodak pre amortizacije ugleda i ostalih vrijednosti.

[71] Doring, F., Neuhaus, A., 2006, str. 24

[72] Trend ostajanja 'kod kuće' u posljednje vrijeme nepredvidivih dešavanja na međunarodnoj sceni pokazuju brojne zemlje. Tako pored već tradicionalnih Španaca 90%, 60% Italijana provodi odmor u svojoj zemlji, kao i 50% Hrvata.

iskristalisane brendove, proizvode i prodajne kanale, turoperatori će biti sposobni da spretno reaguju na raznovrsne potrebe sjutrašnjih potrošača i da zarade na novim trendovima i mogućnostima, kako one budu narastale.

5.2.1. Novi oblici i osnovni motivi koncentracije u turizmu

U sve složenijem i promjenljivijem okruženju, organizacije u međunarodnom turizmu ne mogu uspješno konkurisati kroz strukture koje su jednodimenzionalne i statične[73]. Multi-kanalni pristup sve više dobija na značaju, posebno imajući u vidu da jedna trećina potrošača sada koristi više od jednog kanala da bukira svoje aranžmane. Uspješno funkcionisanje na dinamičnom konkurentskom tržištu zahtjeva nove organizacione strukture kroz transnacionalni model, koji podrazumjeva znatno fleksibilniju menadžersku strukturu. Više nije bitno da li se radi o avio kompaniji, turoperatoru, turističkoj agenciji ili hotelu, jer su granice između igrača u turističkoj industriji redefinisane, a najvažnije postaju sveukupne aktivnosti u okviru lanca vrijednosti koje oni kontrolišu.[74] *Poon* dalje navodi da nova (koncentrisana) turistička industrija utiče na promjenu lanca vrijednosti u turizmu, na dva načina:

- Igrači koji su bliži bazi **informacija** (avio kompanije) i s tim u vezi lakšom mogućnošću njihove manipulacije, povećaće svoj udio u vrijednosnom lancu.
- Oni koji su bliži **potrošačima**, takođe će biti u prilici da uvećaju svoj značaj u industriji. Kao npr. turističke agencije, kao i nabavljači na destinaciji, (hoteli, brodovi za kruzing, domicilni agenti-organizatori izletničkih tura).

I tako dolazimo do trećeg paradoksa koji po *Hawkins-u* prati razvoj svake turističke destinacije, a to je **kooperacija i konkurencija**.[75] Mada naizgled dva suprotna procesa, oni predstavljaju snažno strateško oruđe koje vodi ka uzajamnom približavanju i težnji ka istom cilju. Strateški odgovor industrije u vremenima kada su pravila u poslovanju podložna stalnim promjenama jeste **koncentracija**. Ona omogućuje međunarodnim turističkim organizacijama da razviju optimalnu strategiju, koja će ih dovesti do održivog i profitabilnog poslovanja. Pri tom, vodeći računa o lokalnoj potrebi, a to je poštovanje domicilnog okruženja, kao i o globalnoj, da preko njih standardizuju turistički proizvod.

Da najvažnije postaju aktivnosti u okviru lanca vrijednosti koje organizatori putovanja kontrolišu, slažu se mnogi istraživaći. Tako *Brandenburger & Stuart*[76] prave razliku između koncepta kreacije i određivanja vrijednosti, tako što svaki učesnik duž vrijednosnog lanca kreira vrijednost i to **kreiranje vrijednosti predstavlja razliku između vrijednosti proizvoda i njegovih troškova**. Kako vrijednost proizvoda ili usluga zavisi od percepcije kupca, oni prepoznaju **vrijednosnu kreaciju** kao **razliku između volje kupca da plati i mogućih troškova nabavljača**.

[73] Mountiho, L., 2005, str. 461
[74] Poon, A., 1998, str. 215
[75] Hawkins, D., 2006.
[76] Branderbunger, A.M., Stuart, Jr., 1996, str. 21

Kao rezultat, vrijednosna kreacija je rezultat napora svih posrednika uključenih u vertikalni tržišni lanac. Još jedan značajan razlog za koncentraciju.

Stalni progres u identifikovanju potreba i stalni porast očekivanja klijenata glavni su faktori koji su doprinijeli sveobuhvatnom razvoju turoperatorskog sektora. Strategije koje kompanije primjenjuju ukazuju na postepenu koncentraciju sektora. Veliki turopratori su prihvatili konkurentski pristup prilikom horizontalne integracije između velikih preduzeća, dok su mali turoperatori i oni srednje veličine implementirali sisteme za nove proizvode.

Oba pristupa povećala su broj destinacija i turističkih proizvoda koji se mogu naći u katalozima, a uticala su i na proširenje portfelja proizvoda.To je na kraju rezultiralo većim udjelom na tržištu. Nadalje, u smislu uštede vremena i troškova, integracija je preduzećima omogućila da prate internacionalizaciju na novim tržištima, i da djelimično preovladaju poteškoće prilikom proširivanja djelatnosti na neku novu destinaciju.

Danas u međunarodnoj turističkoj industriji vlada visoka koncentracija, horizontalno i vertikalno integrisanih poslovnih sistema.

Horizontalna integracija se dešava kada u okviru jedne poslovne branše dolazi do povezivanja. Npr., kada se dva turoperatora ili dvije turističke agencije poslovno vežu, bilo spajanjem ili preuzimanjem.

Vertikalna integracija, mnogo češća, dešava se kada se vezivanje obavlja u okviru proizvodnog procesa, između preduzeća koja nisu iz iste djelatnosti. Ili kako *Porter* kaže, vertikalna integracija je kombinacija tehnološki različite proizvodnje, distribucije i / ili drugih ekonomskih procesa u okviru jednog preduzeća.[77] Npr., kad se avio kompanija spoji ili osnuje svog turoperatora, koji u svom sastavu ima lanac turističkih agencija, a sve češće preuzima i hotele. U turističkoj industriji su brojni primjeri ovakvih integracija, o čemu ćemo kasnije govoriti.

Takođe, veoma je prisutan još jedan proces koncentracije, a to je **dijagonalna integracija**, koja se dešava radi kontrole mnogo unosnijih oblasti vrijednosnog lanca. Cilj dijagonalne integracije je da se proizvede veliki broj proizvoda i usluga i da se ponudi različitim ciljnim grupama potrošača. Jedan od najpoznatijih dijagonalno integrisanih sistema je *American Express*, koji je proizveo paket usluga koji sadrži: *finansijske usluge, usluge investiranja i usluge vezane za turistička putovanja*.[78]

U praksi se rijetko sreću *'čisti'* oblici koncentracije, horizontalni ili vertikalni, uglavnom su to vrlo složeni oblici mješovitih integracija. U nastavku ćemo obraditi najčešćće oblike integracija kod organizatora putovanja i turističkih agencija na najvećim evropskim tržištima.

[77] Milisavljević, M., 2002, str. 247
[78] Poon, A., 1998, str. 215

5.2.1.1. Integracija u okviru turoperatora

Turoperatori su najviše vertikalno integrisani od svih učesnika u turističkoj industriji. Oni su integrisani unazad i u naprijed, da bi kontrolisali kompletan lanac vrijednosti organizacije i prodaje turističkih aranžmana. Unazad, da bi imali uvida u poslovanje nabavljača različitih elemenata paket aranžmana (kao hotela, avio sjedišta), i unaprijed da bi nadgledali njihovu distribuciju i prodaju.

Da bi organizator putovanja zadržao vodeću poziciju u turističkoj industriji, morao je postati dio udruženog pan-evropskog sistema, bilo kroz alijanse, ali češće promjenom vlasničke strukture. Na ovaj način, integrišući se, oni su uvečavali svoju kupovnu snagu na inostranim tržištima, istovremeno uvećavajući svoje profitne margine, kroz integracije sa avio kompanijama i hotelskom industrijom.

Vertikalna integracija u Velikoj Britaniji je veoma izražena, i pokazuje veliku zavisnost turističkih agencija od turoperatora. Tako je nadležna komisija za spajanje, *The Monopolis and Mergers Commision*, utvrdila da kroz integracije na britanskom tržištu, turoperatori imaju kontrolu nad poslovanjem 70% turističkih agencija.[79] Karakteristika integracija na britanskom tržištu su uglavnom usmjerene na postizanje bolje konkurentne prednosti, putem postizanja bolje cijene.

Najveći britanski turoperator *Thomson Travel Group* prvi put se pojavljuje na londonskoj berzi 1998. godine, do kad je bio u 100% vlasništvu *Thomson Corporation of Canada*.[80] *Thomsons'* na britanskom tržištu ima u vlasništvu *Lunn Poly*, treći po veličini lanac turističkih agencija u Britaniji, kao i čarter avio kompaniju *Britannia Airways*. Dominantnu poziciju na britanskom tržištu *Thomson* je stekao kupujući turoperatore: *Skytours, Gaytours, Rivijera Holidays, Luxitours, Horizon Travel Group* i druge. *Thomson* je do 1995. godine bio poznat kao turoperator *'outgoing'*, organizujući putovanja Britanaca u inostranstvo, kada je kupovinom turoperatorske grupacije *CHG*, počeo da se bavi i organizacijom turističkih aranžmana u okviru Velike Britanije.

Thomson danas leti sa 24 domaća aerodroma, raspolaže mrežom od preko 650 ritejlerskih mjesta, a bukiranje se obavlja *'on line'*, zatim putem telefonskih *call centara* (*Thomas Direct Call*, gdje se može bukirati i platiti usluga *'online'*) i uličnih agenata. U svojoj bazi raspolaže sa preko 2000 hotela koji su prezentirani *'on line'*. *Thomson* danas prodaje oko 5 miliona odmora i letova godišnje, a glavni *Thomsonovi* brendovi uključuju više brendova za specijalizovane odmore, kao što su sljedeći portfoliji: *Simply Travel, Headwater Holidays, Crystal Holidays, Thomson Ski and Snowboarding, Thomson Lakes and Mountains i Jetsave.*

U kasnim 90-tim na britanskom turističkom tržištu su se desile brojne konsolidacije, kako u okviru zemlje, tako i razna pripajanja preko granica i alijanse između turoperatora, avio kompanija i hotelskih lanaca. Poslije perioda rata cijenama, koja je važila na kratak rok, 70-tih i 80-ih, tržište Britanije je ušlo u jednu zreliju fazu, koju karakteriše opadanje cijena paket aranžmana, razvoj *'niše'*

[79] Financial Times, 11 septembar 1986. str. 10 u Poon, A., str. 217
[80] Čavlek, N., 1998, str. 134

operatora koji fokusiraju manje tržišne segmente, kao i povećanje individualnih putovanja.[81] Međutim, bez obzira na povećani obrt, britanski turoperatori su ostvarivali veoma niske profitne margine, čak niže od 5%,[82] a u nekom slučajevima čak manje od 1%.[83] Dodatna prijetnja njihovom biznisu, posebno na bližim destinacijama, bile su *'low cost'* avio kompanije, kao i olakšano istraživanje i bukiranje odmora putem interneta. Stoga su se morali okrenuti drugim strategijama koje će da povećaju njihovu profitabilnost na dugi rok. Najvažnija od njih je vertikalna integracija, koja im je uvećala tržišnu moć i obezbjedila kontrolu nad distributivnim kanalima.

Najveći britanski turoperatori preuzeli su glavne lance turističkih agencija, ritejlerske radnje gdje je navikla da kupuje većina potrošača. Vlasništvom nad avio kompanijama, organizatori putovanja su još više proširili svoju strategiju vertikalne integracije, što im je omogućilo više kontrole nad proizvodnjom i distribucijom odmora. U Britaniji je rijetka praksa da se turoperator integriše sa hotelskim lancem, izuzetak je *Airtours*. Tabela br. 3.6. pokazuje vlasništvo putničke industrije u britanskom *'outbond'* turizmu, 1998. godine.

Tabela br. 3.6. Vlasništvo putničke industrije u britanskom 'outbond' turizmu, 1998.

Turoperator	Vertikalna veza sa lancem turističkih agencija i avio kompanija	Tržišni udio
Thomson	Lunn Poly, Britannia Airways, Portland, Holiday Cottages Group, Crystal Holidays	27%
Airtours	Going Places, Airtours International, Bridge Travel, Cresta Holidays, Aspro Holidays	18%
First Choice	Unijet, Hayes & Jarvis, Suncars, Air 2000/Leisure Intenational	15%
Thomas Cook	Thomas Cook Travel, Sunworld, Nielson Ski, Time Off, Sunset Holidays. Club 18-30, Airworld/Flying Colours Airline	14%
Carlson	Carlson Worldchoice, Inspiriations, Style Holidays, Caledonian Airways	1.5%

Izvor: *Travel Trade Gazette*, 24. jun 1998, u Klemm, M., Parkinson, L., 2001.

Od tada su nastavljeni konsolidacioni procesi, gdje su velike kompanije preuzimale one srednje veličine i male. Tako je *Thomson* preuzeo *'short-break'* specijalistu[84] *Cresta,* kao i *niche*, nekada kompaniju za direktnu prodaju, *Headwater Walking Holidays*. Ovo pokazuje želju turoperatora da poveća učešće na tržištu i razvije brend nudeći širi proizvodni portfolio kroz svoje integrisane distributivne kanale.

[81] Howitt, S., u Klemm, M., Parkinson, L., 2001.
[82] Day, T., u Klemm, M., Parkinson, L., 2001.
[83] Gratton, C., Richards, G., u Klemm, M., Parkinson, L., 2001.
[84] Specijalista za kratke odmore, obično za vikend. (pr.autora)

Vertikalna integracija turoperatora i turističkih agencija predstavlja veliku smetnju za poslovanje malih, nezavisnih turoperatora, koji ne mogu dostići veću prodaju preko uličnih turističkih agencija, jer ove kanališu prodaju limitirajući broj brošura koje izlažu, a ne mogu ponuditi ni popuste kakve nude integrisani agentski lanci, niti mogu dostići njihove troškove za promociju. Mada potrošaču može da se dopada usluga nezavisnog agenta, ipak je logično da preferira niže cijene koje nude integrisani lanci.

Stepen kontrole koji veliki turoperatori imaju nad distributivnim lancem u Britaniji, negativno se odražava na turističku destinaciju, čiji hotelijeri i drugi nabavljači postaju zavisni od snage moćnih turoperatora, koji svojom dominantnom pregovaračkom pozicijom kupuju na veliko, po znatno nižim cijenama. Tako, turoperatori mogu da dovedu veći broj turista, ali njihova potreba za standardizacijom i snižavanjem troškova znači da oni nude samo ograničeni portfolio proizvoda, koji se uklapa u njihove glavne proizvodne kategorije, kao što su ljetnji odmor ili tropska obala.[85]

Velike njemačke korporacije u turizmu takođe karakterišu brojne vertikalne integracije, a u periodu od 2001-2004. vertikalno su integrisani sa kompanijama iz raznih evropskih zemalja. Tri vodeće njemačke kompanije, *TUI* (uključujući TUI i Airtours), *Thomas Cook* (uključujući Thomas Cook Reisen i Neckermann) i *Rewe* (uključujući Dertour, Meiers i Adac), drže gotovo 70% evropskog tržišta putovanja.[86] U svojoj vertikalnoj strukturi, pored turoperatora, imaju avio kompanije, agencije ritejlere, hotele i *'incoming'* agente.

Putovanja za udaljene destinacije se uglavnom kupuju u turističkim agencijama i najčešće su bazirane na programima organizatora putovanja. Dvije grupacije brinu se o putnicima, turoperatori i turističke agencije.

Najveći njemački turoperatori djeluju i na većini zapadno-evropskih tržišta, kao u Velikoj Britaniji, Austriji, Holandiji, Francuskoj, Irskoj, Švajcarskoj, Belgiji i Španiji, gdje su integrisani sa tamošnjim turoperatorima i turističkim agencijama, ili su, pak, osnovali sopstvene firme za ta tržišta. Tu se odvija stalna borba da se u okviru pravila, koje nameće jedinstveno EU tržište, ostvare najbolji rezultati.

Na njemačkom tržištu politika integracije velikih turoperatora se razlikuje od britanske. Većina njemačkih turoperatora vertikalno je integrisana sa lancima turističkih agencija i hotela. Interesantno je, da za razliku od britanskih turoperatora koji su od početka bili vezani za avio kompanije, oni to čine tek 1998. godine, zbog sve većeg učešća dalekih destinacija u okviru svojih programa.

Postizanje bolje cjenovne politike nije dominantan razlog udruživanja na njemačkom tržištu, već diversifikacija proizvoda koji se nude tržištu. Razlog tome svakako leži u preferenciji potrošača ka raznovrsnijim i kvalitetnijim programima, a ne prema cijeni, koja treba da bude posljedica onoga što se nudi, odnosno dobija.

Veliki organizatori putovanja (*wholesalers)* u Njemačkoj, za prodaju koriste sljedeće distributivne kanale:

[85] Klemm, M., Parkinson, L., 2001, str. 370
[86] Germany: Travel Trade Structure, Vertical Integration, 2004.

- turističke agencije (rade sa oko 12.000), koje dobijaju 10% + proviziju;
- sopstvene agencije i/ili licencirane;
- posebne brendove prodaju direktno krajnjem potrošaču;
- internet za prezentaciju-djelimično prodaju;
- TV travel kanale.

Na destinacijama SAD i Kanade obično rade sa receptivnim agencijama po modelu *'one stop shopping'*, koristeći internet.

Distributivna mreža srednjih i malih turoperatora je skromnija:

- direktna prodaja krajnjem potrošaču;
- djelimično preko turističkih agencija;
- često specijalizovani i više diversifikovani (za *'niše'* tržišta);
- internet

Zbog rigoroznih mjera zaštite potrošača, turoperatori idu u dalje integracije, pa je tako TUI, da bi mogao da kontroliše hotelske usluge, postao vlasnik Club-a Robinson, Neckerman je kupio Club Adiana, a ITS Club Calimera.

Da bi stavio pod kontrolu *'incomong'* turističke agencije i usmjerio se direktno na potrošače, kontrolisao prodaju avio sjedišta i hotelskog smještaja, *TUI* je 2002. godine ustanovio novi strateški model, koristeći sinergijske efekte tri platforme: *avio kompanija, usluga na destinaciji i hotela.* (*Platform Strategy Y-Model*)[87] Time je uspostavio kvalitet svojih usluga i kreirao glavni (*master*) brend, kao bazu za identifikaciju svog poslovanja.

Krajem 2002. godine *TUI* je ušao i na *'low-cost'* tržište sa brendom *Hapag-Lloyd-Express* (HLX). Ovaj brend nudi letove po ekstremno niskim cijenama, koristeći inovativne buking strategije. U ljeto 2006. godine, 18 aviona je letjelo na 37 njemačkih i evropskih ruta sa aerodroma svih većih gradova u Njemačkoj. Prateći ovaj uspješni trend, britanska podružnica *Thomson* startovala je 2004. godine sa novim *'low-cost'* brendom *Thomsonfly*, koji leti sa 26 aerodroma u Velikoj Britaniji na više od 87 destinacija širom svijeta.

Jedna od važnih strategija *TUI-a* je i briga o potrošačima. U tom smislu *TUI* ima interes u *'incoming'* agencijama u 70 zemalja, sa osobljem u 35 agencija i preko 5000 svojih predstavnika, koji brinu o kvalitetu turističkog proizvoda i servisu na destinaciji. Pored paket aranžmana *TUI* nudi i individualne komponente putovanja, kao što je let, hotel, izleti, rentiranje vozila i slično.

TUI je već duži niz godina prerastao u veliku multinacionalnu kompaniju sa preko 20 milijardi eura bruto prometa na nivou grupe *TUI AG,* koji konstantno ostvaruje već dvije godine (2005. i 2006.) i preko 495 miliona eura profita u 2005. godini.[88] (Kasnih 90-tih prodavao je preko 13 miliona paket-aranžmana.[89]) Trend rasta servisiranih potrošača takođe je u porastu, (1,7%, 2006./2005.), i u 2006. godini iznosio je 22 miliona turista.

[87] European integration, WTO, 2003, str. 117
[88] TUI brief portrait, 2005, i TUI Annual Report 2006.
[89] Page, S., 2005, str. 194

Zemlja koja generiše najveći broj turista u okviru *TUI-a* je *Njemačka,* koja je 2006. imala 9,6 miliona potrošača sa izraženijom stopom rasta od generalne, od 2,9% iz godine u godinu. *Velika Britanija* je druga, sa ostvarenih 5,5 miliona turista po stopi od 2,6%, koja se mijenja, posmatrano u kontinuitetu više godina.[90]

Kad su u pitanju najčešće korišteni kanali prodaje u 2006. godini, i u Njemačkoj i u Velikoj Britaniji **prodaja preko agencija je opala**. U Njemačkoj prodaja preko web-a doživljava nagli rast, a ritejlerska prodaja ostvaruje se 43% od prodaje paket-aranžmana *TUI Group.* U Velikoj Britaniji, procenat prodaje paket-aranžmana preko agencija u okviru grupe je viši, i iznosi 73%, dok se buking putem interneta udvostručio na račun agencija i call centara.[91]

Ono što predstavlja prijetnju za *'inbond'*, turizam u zemljama **EU**, jeste uvođenje **VAT-a,** koji iznosi 1,5% od vrijednosti turoperatorske marže (**TOMS**), i iz ovih razloga većina glavnih turoperatora nije bazirana u Evropskoj Uniji. Način da se izbjegne ovo oporezivanje je uzimaje statusa *off-shore* kompanije.[92]

Evropsko turističko tržište donedavno je bilo pod kontrolom sljedećih njemačkih i britanskih mega-turoperatora: **TUI** i **Thomas Cook** (njemački) i **My Travel** (britanski). Najveći britanski organizatori putovanja, *Thomson Holidays* (vlasništvo TUI-a), *Airtours* (vlasništvo My Travel-a), *Thomas Cook* (vlasništvo JMS) i *First Choice* (britanski), obezbjedili su putem akvizicije kontrolu nad 80% tržišta paket-aranžmana u Velikoj Britaniji, 66% letova i preko 50% prodaje na malo.[93] Ovo pokazuje i visok stepen zavisnosti poslovanja avio kompanija i turističkih agencija od moćnih turoperatora.

Međutim, najveća četiri turoperatora paket aranžmana u Velikoj Britaniji, **First Choice, My Travel, Thomas Cook i Thomson** *(TUI*), bila su jako pogođena eksplozijom *'low-cost'* avio kompanija i web sajtovima, kao što su *Expedia,* i u prvoj polovini 2007. godine, riješili su da se konsoliduju u dvije grupe: *My Travel* se pripojio *Thomas Cook-u* i posluje kao **Thomas Cook Group,** dok se *First Choice* pripojio *Thomson Holidays-u*, najvećem evropskom specijalisti za paket aranžmane, i u Velikoj Britaniji djeluje kao **TUI Travel.**[94]

TUI Travel je postao **vodeća turistička grupacija**, koja posluje na 20 izvornih tržišta i servisira oko 27 miliona potrošača godišnje na preko 200 destinacija, nudi preko 200 vodećih brendova, sa moćnom aeroflotom od 23 Boinga 787s za duge relacije i flotom za kraće relacije od 127 aviona, koja će moći efektivno da konkuriše *'low-cost'* kompanijama na evropskom tržištu. Očekuje se da će kompanija proširiti profitne margine, imati troškovne prednosti i benefite koje donosi ekonomija obima.[95]

My Travel, bivši *Airtours,* je komplementaran sa svojom ponudom diferenciranih *'niše'* proizvoda *Thomas Cook-u* i očekuje se da će ova integracija, koja je kreirala **drugog po veličini**

[90] TUI Annual Report 2006.
[91] Ibid
[92] European Integration, WTO, 2003, str. 61
[93] Buhalis, D., 2006, str.177
[94] Interactiv investor, www.iii.co.uk, 21.05.2007.
[95] Merger of First Choice Holidays PLC and TUI Travel to create TUI Travel PLC, 19. mart, 2007.

evropskog turoperatora, **Thomas Cook Group**, držati 35% tržišta Velike Britanije u paket aranžmanima i dovesti do smanjenja troškova za 75 miliona funti godišnje, što predstavlja više nego značajnu uštedu. Međutim, smanjenje troškova je rezultat i planiranog smanjenja radne snage, što je već u junu mjesecu 2007. najavio *Thomas Cook,* [96] koji zatvara svojih 150 poslovnica i šest kancelarija, što znači otpuštanje 15% osoblja ili oko 2.800 ljudi.

Na austrijskom tržištu dominiraju njemački turoperatori, a najpoznatiji domaći turoperatori specijalisti za *'niše'* tržišta su *Ruefa i Optmundus.* Inače na tržištu posluje 2.500 turističkih agencija, koje servisiraju putovnja u inostranstvo, ali i veoma veliki udio domaćeg *'inbond'* tržišta.

Na švajcarskom tržištu djeluju četiri velika turoperatora: *Kuoni, Hotelplan, Skytours i TUI Suisse/Flextravel,* sa ukupno 2.400 turističkih agencija. *Kuoni,* koji je jedan od najvećih turoperatora na svijetu za selektovanu, sofisticiranu tražnju, i koji je zadnjih godina kupio brojne turoperatore specijaliste širom svijeta, 2007. godine je akvizicijom pripojio *Dorado Latin Tours,* poznatog latino-američkog turoperatora, sa sjedištem u Švajcarskoj. Inače ovaj turoperator je veoma poznat na švajcarskom tržištu, za organizovanje specijalizovanih tura u Južnoj Americi i u Polarnom regionu, kao, npr., specijalizovane ture za *Kolumbiju u Tierra del Fuego,* ili putovanja za *Artik, Antartik* i *Foklandska ostrva.* Ovo strategija ekspanzije je idealan dodatak proizvodnom portfoliu *Kuonija,* u dijelu kreiranja *'iskustva potrošača'.*

S obzirom da su njemački i britanski turoperatori s kapitalom ušli i na većinu tržišta zemalja zapadne Evrope, kao i da je *TUI* prisutan u Pragu, Budimpešti i Moskvi, te da je najveći švajcarski turoperator *Kuoni* prešao i na tržišta Amerike, Japana i Australije, može se sa sigurnošću reći da je došlo do internacionalizacije u poslovanju evropskih turoperatora.

U prilog internacionalizaciji turističkog tržišta ide i širenje *TUI-a* ka narastajućim tržištima kao što su Kina i Indija. Tako je u Kini nedavno osnovana TUI China Travel Co., a u Indiji, za koju se procjenjuje da može imati 45-70 miliona putovanja u inostranstvo godišnje, *TUI* je ušao sa 50% vlasništva *incoming* agencije *Le Passage To India Ltd.* [97]

Sa aspekta izražene turističke tražnje **ruskog tržišta** u Španiji, Turskoj i drugim zemljama Mediterana, među kojima u zadnje vrijeme sve više učestvuje i Crna Gora, značajno je osvrnuti se i na integracije najvećeg evropskog turoperatora na ovom području. Tako je *TUI* osnovao *TUI Mostravel Russia* (**TMR**), kao *'joint venture'* sa ruskim turoperatorom *Mostravel,* što predstavlja značajan korak u strategiji širenja na istočnu Evropu.[98] U značajne ruske turoperatore koji se takođe međusobno integrišu i stupaju u partnerske alijanse sa ruskim avio kompanijama, treba uvrstiti i *Konsol, Tez Tour, ISC Group, Adriatic Tour i SkyWay.*[99]

Nadalje **istočnoevropsko tržište** koje pokazuje veoma brz turistički rast, jeste tržište **Poljske.** Samo sedam turoperatora i turističkih agencija ostvaruju prihod od preko 4 miliona funti godišnje, dok sljedeće tri ostvaruju od 1,5-3 miliona funti. Ove kompanije su sposobne da izađu na

[96] BBC NEWS, www.bbc.co.uk, 26.06.2007.
[97] www.tui-group.com, april, 2006.
[98] Ibid
[99] Atlant-Soyuz, Airlines of the Moscow Goverment, www.atlant-soyuz.ru, 2005.

evropsko tržište, s tim što očekuju da budu uključene od strane velikih evropskih turoperatora, kao predstavnici za domicilni *'incoming'* servis. Najveći poljski turoperator *PBP Orbis Travel*, drži vodeću poziciju na ovom tržištu, najviše zahvaljujući značajnom rastu domaćeg tržišta. Od stranih turoperatora, primat u Poljskoj drže britanske kompanije, a najveći inostrani turoperatori su: *Scan Holidays, TUI Polska, Neckermann Polska, My Travel i Ecco Holiday.*[100]

Šta ovo znači za koncentraciju i kretanje kapitala u evropskoj ekonomiji i šire, kao i za zaštitu interesa potrošača, ostaje da vide nadležne institucije. Velika koncentracija u industriji zabrinjava sa aspekta smanjenja konkurencije, sužavanja izbora, povećanja cijena, dostupnosti i standarda kvaliteta. Evropska komisija, (*The European Commision)* koja je u dosadašnjoj praksi slala različite poruke vezane za ukrupnjavanje na turističkom tržištu, u većini slučajeva odobravajući ih, a samo ponekad odbijajući, kao u slučaju pokušaja spajanja dva najveća turoperatora na britanskom tržištu, *Airtours-a i First Choice-a*, koje je poslije niza istraga zabranila 2000. godine.

Kako poslovno okruženje postaje sve konkurentnije, procjenjuje se da će turistička preduzeća i dalje udruživati svoje snage, kako bi se proširile i održale na tržištu. Analitičari vjeruju da će novi milenijum donijeti brojna strateška udruživanja u hotelijerstvu, da će porasti udruživanje između sinergijski povezanih organizacija, kao, npr., rentakar, životnog osiguranja, avio kompanija i turističkih korporacija**.**

5.2.1.2. Koncentracija kod turističkih agencija

Visoka koncentracija karakteriše i poslovanje turističkih agencija, koje se međusobno horizontalno povezuju, prije svega zato što one predstavljaju glavne akceleratore prodaje turističkih aranžmana.

Da bi ostvarile veći udio na tržištu i povećale svoje profitne stope, turističke agencije se udružuju. Danas u Americi i u razvijenim zemljama Evrope postoji više desetina hiljada raznih oblika turističkih agencija, koje su povezane kroz konzorcijume, ili franšizing, što predstavlja slobodnije veze, u smislu vlasništva, jer zadržavaju finansijsku nezavisnost, o čemu je bilo više govora u poglavlju o partnerstvima. Poznati su i modeli da velike agencije formiraju strateške alijanse, što im omogućuje osvajanje novih tržišta i obezbjeđenje tehnoloških prednosti. Najpoznatija turistička alijansa, nastala 1997. godine, vezuje se za *Thomas Cook-a i American Automobile Association.* Ovaj strateški poslovni potez obezbjedio je *Thomas Cook-u* pristup u 1000 novih turističkih poslovnica i pružanje usluga za preko 54 miliona korisnika godišnje.[101]

U raznim vrstama međusobnih povezivanja, manje, nezavisne agencije često se javjaju kao korisnici tehnologije, programa edukacije za zaposleno osoblje, koristeći vertikalne tokove transfera, priključujući se na centralne rezervacione sisteme avio kompanija i kasnije globalne distributivne sisteme.

[100] Polska: The Trade, 2006.
[101] Spasić, V., 2005, str. 332

Avio kompanije kreirale su 1960. godine prvi **GDS,** sa zadatkom da povezuje redovni red letjenja, raspoloživost kapaciteta i cijene. Iako ih optužuju da su bili *'dinosaurusi'* u korišćenju tehnoloških sistema, ovi GDS-i su bili jedni od prvih e-trgovinskih kompanija koje su olakšavale business-to-business poslovanje. Sredinom 70-tih **Sabre** *(*vlasništvo *American Airline*) i **Apollo** (vlasništvo *United-a)* počeli su da instaliraju njihov interni rezervacioni sistem u turističke agencije. Dotle, turističke agencije su ručno unosile rezervacije. Tada su aviokompanije shvatile da automatizujući rezervacioni proces za agente, turističkim agencijama daju moć i čine ih vrlo produktivnim, i u suštini, forsiranje prodaje avio karata ne mora više za njih imati esencijalni značaj. Upravo taj GDS postao je okosnica današnjeg internet distributivnog kanala za putovanja i turizam.

Avio kompanije koje su sve više zapadale u finansijske probleme, zbog naraslih troškova, shvatile su da im se enormna sredstva odlivaju upravo na provizije prodavcima njihovih usluga. Stoga su svoju politiku distribucije usmjerili na direktnu prodaju, koristeći sopstvene komjuterske rezervacione sisteme, što je dovelo do gubitka najvećeg izvora prihoda turističkih agencija, provizije od prodaje avio karata.

Internet je unio revoluciju u sferu distribucije, zaoštravajući pojavu **disintermedijacije i reintermedijacije.** Nastalo je niz *'on-line'* turističkih agencija, (*On-line Travel Corporation, OTC; ili Expendia*)[102] Odmor koji se nudi morao je da reflektuje nastale promjene vrijednosti na strani tražnje, a turističke agencije trebalo je da unesu više fleksibilnosti u kombinovanje različitih usluga koje se mogu bukirati putem **CRS-a** i obezbjediti dodatnu vrijednost u isporuci potrošaču.

Veliki uticaj na udruživanje turističkih agencija imali su i organizatori putovanja, koji su u velikoj mjeri determinisali turistička kretanja. Kao odgovor na sve izraženije težnje potrošača ka individualizaciji aranžmana, turoperatori su, u želji da im se približe i pojačaju kontrolu nad ovim segmentom distribucije, prešli na direktnu prodaju, (npr., na britanskom tržištu, *Thomson* osniva brend za direktnu prodaju *Portland Holidays,* a *First Choice* osniva *Martin Rooks i Tjaereborg)*[103] i time eliminišu turističke agencije iz poslovanja, ostavljajući ih bez posredničke provizije.

Radi uspostavljanja ravnoteže sa organizatorima putovanja, turističke agencije se udružuju u lance turističkih agencija, najčešće akvizicijom**,** i tako formiraju snažnu mrežu maloprodavaca, na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Glavni igrači na britanskom tržištu bili su: *Lunn Poly, Pickfords, Going Places i Thomas Cook*, koji su razvili širok portfolio svojih usluga nudeći ih tržištu kroz mrežu svojih poslovnica. *Lunn Poly* je kroz stratešku alijansu kao maloprodajni lanac vezan za *Thomson,* dok su *Pickford* i *Going Places* integrisani sa *Airtours-om,* a *Thomas Cook* za *First Choice,* nekadašnji *Owners Abroad.* [104] *Thomas Cook* ima najrazvijenije poslovne programe, turistička putovanja, distribuciju putničkih čekova i mjenjačke poslove, izdavanje putničkih kartica, osiguranje i razne druge usluge.

[102] Holloway, J.C., 2004, str. 221
[103] Đurašević, S., magistarski rad, 1995.
[104] Middleton, V., 1994, str. 298

Prednosti koje su nudile koncentrisane *'multiply'* agencije, omogućavale su im niz povoljnosti i ušteda u poslovanju, kao i u nabavci i zajedničkoj promociji. Jedna od važnijih je pozicija da ugovaraju znatno više provizije, (prosjek u Britaniji je od 7-10%), a neke su dostizale i do 15%.

U Velikoj Britaniji posluje oko 7000 turističkih poslovnica i 1890 turističkih agenata. One su udružene u Asocijaciju turističkih agencija **(ABTA**- *Association of British Travel Agent).*[105] Vremenom se agentska struktura promjenila i postala većinski *'multiples'*. Prednjačili su veliki konzorcijumi turističkih agencija, *Worldchoice* i *Advantage Chains.* **U SAD** su postojale brojne regionalne turističke agencije, koje su brojale od 200-600 poslovnica, koje su uspjevale da svojim članovima u lancu obezbjede niz prednosti, kao snižavanje troškova poslovanja, npr., kroz korišćenje *integrisanog website,* a mogle su da dođu do mnogo većeg broja informacija nego nezavisni agenti.[106] Tako je *Woodside Management Systems,* svojim članovima nudio nižu cijenu hotelskog smještaja i drugih turističkih usluga.

U želji da maksimiziraju svoje profitne stope, mnoge turističke agencije su koristile model franšizinga, u Britaniji vrlo prisutan šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog vijeka. Iako se franšiza kao model povezivanja uspješno koristi u hotelskoj, *(Holiday Inn, Best Western*), ketering i industriji brze hrane,[107] na poslovanje turističkih agencija u Britaniji se uglavnom loše odrazila. Razlozi su brojni, ali dominiraju, zanemarivanje kvaliteta i proširenje asortimana, fokusiranje na profitne marže, a ne i na dogovorenu obuku osoblja, kao i nemogućnost obezbjeđenja uloga da bi se uopšte pristupilo ovakvom ugovornom aranžmanu.

Na njemačkom tržištu agentska mreža je veoma razvijena i broji oko 15.700 ritejlera,[108] koji više ne dobijaju proviziju od prodaje avio karata. Najveća prijetnja za agente na ovom tržištu, slično kao i na ostalim tržištima, dolazi od interneta i direktne prodaje turoperatora i avio prevoznika. Tako se većina agencija okrenula specijalnim programima za grupe - klubove, udruženja, putovanja čitalaca i sl., kao i na kupovinu od trgovaca na veliko ili izradu sopstvenih *ad hoc* programa po zahtjevima kupaca.

Stalni preokreti u prodajnim strategijama turoperatora, natjerali su turističke agencije da promijene strateški odnos prema njima.Tako je *Thomas Cook,* napravio listu prioriteta za prodaju u svojoj agentskoj mreži: [109]

- pobjednička lista koja se nudi: 20 prvih po veličini turoperatora,
- turoperatori koji se preporučuju: sledećih 35 po veličini,
- autorizovani turoperatori: oni koje je kompanija takođe spremna da prodaje,
- neautorizovani turoperatori.

[105] Page, S., 2005, str. 209
[106] Holloway, J.C., 2004, str. 222
[107] Moderne franšize nastale su sedamdesetih u SAD u 'fast food' kompanijama, Kentucky Fried Chiken, McDonalds', Pizza Hut, kao i među rentakar kompanijama, Budget Rent-a-car.
[108] Germany, Travel Trade Structure, Travel Agencies, 2006.
[109] Holloway, J.C., 2004, str. 229-230

Kao odgovor na agencijske prioritetne liste i turoperatori su određivali pravila sa kojim agencijama žele da posluju. *Thomson-ova* lista davala je prednost agentima koji imaju sljedeće referense:

- rezervacione sisteme,
- obučeno osoblje,
- efikasnost u snižavanju troškova,
- dobru selektivnu politiku izlaganja brošura,
- menadžment sposoban da prepozna nove trendove,
- aktivnu inicijativu na lokanom tržištu iskazanu prodajom,
- *'feedback'* (povratnu informaciju) od principala sa lokalnog tržišta.

Međutim, bez obzira na sve *'liste prioriteta',* turističke agencije i turoperatori su upućeni, nekad više nekad manje, na zajedničku saradnju. O tome svjedoče brojni konflikti, ali isto tako i dalja poslovna povezivanja sa zajedničkim ciljem zahvatiti što veći dio tržišta, na način što će centralno mjesto biti dodavanje vrijednosti u isporuci turističke usluge potrošačima.

Najnoviji rezultati sa tržišta idu u prilog bolje saradnje turističkih agencija sa turoperatorima srednje i manje veličine. Tako, izvještaji pet najvećih lanaca turističkih agencija u Njemačkoj za ljetnju sezonu 2007, govore da je prodaja aranžmana malih i srednjih turoperatora u porastu u odnosu na velike turoperatore, koji su često nefleksibilni i skloni nepredvidivim poslovnim potezima. Trend udaljavanja agentskih lanaca od tržišnih lidera, rezultat je kombinacije više faktora, ali je najvažniji plaćanje niže provizije, dok su mali i srednji turoperatori spremniji na saradnju, uslužno orijentisani, prijateljski raspoloženi i daju više provizije. Tako od tri najveća turoperatora, jedino *TUI* pokazuje rastuću prodaju, dok su *Thomas Cook i Rewe* u tendenciji opadanja. Tradicionalna lojalnost jednom turoperatoru na kraju vodi ka *'sakupljanju mrvica',* kažu turistički agenti. Danas više nije pitanje, biti veliki ili mali, već biti brz ili spor.[110]

Međutim, ipak kao rezultat ekonomije obima, najveći broj turističkih agencija prodaju aranžmane velikih turoperatora.

Dalju koncentraciju i opstanak turističkih agencija treba vezivati za njihovo pripajanje *'online'* sistemima za buking. Po predviđanjima internet-analiste *Jupitera,* vrijednost evropske *'online'* putničke industrije u 2006. kretaće se oko 20 milijardi eura. U periodu 2001-2002. upotreba *'online'* sajtova je narasla za 75% u nekim evropskim zemljama, sa najvećim *'online'* tržištem u Britaniji, gdje je u 2002. godini, preko 6 miliona ljudi koristilo turističke sajtove samostalno, zatim 5,1 milion u Njemačkoj i 2,6 miliona u Francuskoj.[111]

[110] Marketing Servis International GmbH, Germany, april, 2007.
[111] Page, S., 2005, str. 216

5.2.1.3. Vlasnička struktura evropskih turoperatora

Koncentracija kapitala u svjetskoj privredi veoma je uticala na razvoj turizma, a samim tim i na razvojnu politiku organizatora putovanja. Glavni nosioci kapitala su moćne multinacionalne kompanije. Na turističkom tržištu sve više je prisutna tendencija ulaska kapitala iz oblasti finansijskih institucija, trgovine, avio industrije, brodarstva, željeznica i autobusera, teške industrije i medija. Isto tako, prisutna je i internacionalizacija turističkog kapitala koji ulazi na različita tržišta. Najmoćniji turistički kapital je izvorno njemački kapital, na velikom odstojanju sljedeći je švajcarski i britanski. U posljednje vrijeme primijetan je uticaj španskog kapitala (španske nacionalne avio kompanije *Iberia,* turoperatora i dr.) na latino-američko tržište, koje je njima tradicionalno blisko.

Veliko i prvo iznenađenje u transferu kapitala u turističkoj industriji desilo se 1992. godine, kada su njemački treći po veličini turoperator *LTU* i *Westdeutsche Landesbank* kupili tada drugi po veličini lanac turističkih agencija, britanski *Thomas Cook.* Tada je *LTU* postao najveći pan-evropski turistički gigant.[112] U vlasništvu je imao *Thomas Cook-a* najjačeg izdavaoca putničkih čekova na svijetu, sa preko 1800 poslovnica u 114 zemalja i koji je 1991. godine ostvario profit od 9 miliona funti. Pored toga, *LTU* u vlasništvu ima drugu po veličini avio kompaniju (posle *Lufthansa-e*), sa flotom od 28 aviona. U vlasništvu ima i lance turističkih agencija *Jahn, Tjaereborg i Meiers,* a 1990. godine u odnosu 50:50, ušao je u *'joint venture'* sa poznatim francuskim lancem, *Club Mediterranee.*[113] Istovremeno, *LTU* je kroz dioničarski kapital *Thomas Cook-a,* postao dioničar (21%) britanskog trećeg po redu turoperatora *First Choice-a.*[114]

Još veće zamješateljstvo u vlasništvu njemačko-britanskog kapitala desilo se kada je 2000. godine *C&N Touristic,* njemački drugi po redu turoperator kupio *Thomas Cook.*[115]

Primjer uticaja finansijskog kapitala najbolje se vidi u učešću najveće njemačke banke *Westdeutsshe Landesbanke* (WLB) sa 30% kapitala u *TUI.* Jedan od glavnih dioničara *Karstadata,* koji je 100% vlasnik *Neckermanna,* drugog po veličini njemačkog turoperatora, je *Commerzbanka;* francusko osiguranje GMF-*Garantie Mutuelle des Fonctionnaires* je vlasnik turoperatora *Go Voyages,* kao i partner jednog od najvećih turoperatora u Francuskoj *Nouvelles Frontieres*;[116]

Vlasnička struktura najvećeg evropskog turoperatora *TUI-a,* veoma je složena i podložna čestim promjenama. Vlasnik kapitala *TUI, Preussag,*[117] dolazi iz njemačke teške industrije uglja i čelika, koji je, kupovinom *TUI-a i Hapag Lloyd-a,* turističke brodarske grupe, koja u svom sastavu ima i avio čarter kompaniju, omogućio *TUI-u* da pospješi svoje turoperatorsko poslovanje. Pored već pomenutog visokog učešća bankarskog kapitala, preuzimanjem najvećeg britanskog

[112] Key Note, 1994, str. 4
[113] Poon, A., 1998, str. 221
[114] Čavlek, N., 1998, str. 144
[115] Evans, N., & others, 2005, str. 381
[116] Tourism 2020, WTO, 2000, str. 24
[117] TUI, A brief portrait

turoperatora, *Thomson-a,* 2000. godine, vlasnička struktura *TUI* postala je još složenija. Ovo posebno, kad se zna da *Thomson-ov* izvorni kapital potiče iz Kanade, (izdavaštvo i štampani mediji). Vlasničku strukturu dodatno komplikuje i veliki broj hotela, turoperatora specijalista, avio kompanija i *'low-cost'* kompanija, i mnogobrojnih turističkih agencija, širom svijeta.

Zbog krucijalnog značaja tehnologije u poslovanju turoperatora, *TUI AG*[118] se 2006. godine integriše i sa sistemima za dinamično pakovanje, *Reiseveranstalter GmbH & Co.KG,* čime je postao vlasnik 26% ove kompanije.

Britansko tržište kontrolišu četiri velika turoperatora, od kojih su dva u većinskom vlasništvu njemačkog kapitala, kako je već navedeno. Oni kontrolišu, kako inpute za proizvodni proces, tako i distributivne kanale. Nadalje, četvorka, *Thomson, Airtours, First Choice i JMS* su u sastavu multincionalnih kompanija koje u vlasništvu imaju avio kompanije: *Britania, Airtours, Air 2000 i JMS. Thomson, Airtours i JMS* su djelovi sistema koji kontrolišu najveće lance turističkih agencija, *Lunn Poly, My Travel,* (bivši *Going Places*) i *Thomas Cook. First Choice* je vlasnik lanaca turističkih agencija *Travel Choice i Bakers Dolphin,* kao i *Holiday Hypermarketa,* koji uspješno posluje u prigradskim naseljima.[119]

S obzirom na veliku dinamiku kapitala u turističkoj industriji, prosto je nemoguće dati pravu sliku vlasničke strukture velikih multinacionalnih kompanija u turizmu. Kao što smo naveli u dijelu integracija, do nedavno je evropsko turističko tržište bilo pod kontrolom njemačkih i britanskih mega-turoperatora, *TUI i Thomas Cook (JMS,* njemački, i *My Travel (Airtours)* britanski.[120]

Najnovijim pripajanjem na britanskom tržištu, u prvoj polovini 2007. godine, od četiri najveća, *First Choice, My Travel, Thomas Cook i Thomson (TUI),* nastale su dvije grupacije koje kontrolišu cjelokupno evropsko tržište. *My Travel* se pripojio *Thomas Cook-u* i posluje kao **Thomas Cook Group,** dok se *First Choice* pripojio TUI Travel i djeluje kao **TUI Travel PLC.**[121]

U Tabeli br. 3.7. prikazana je koncentracija u evropskom turoperatorskom biznisu, nastala navedenim pripajanjima.

Stalni rast konkurencije vjerovatno će voditi ka daljim konsolidacijama između turoperatora na tržištu, posebno što virtuelni turoperatori prodaju najviše kapaciteta na *World Wide Web-u,* kao dio rastuće e-biznis strategije. Međutim, sektor organizatora putovanja ne karakteriše konstantan rast i profitabilnost, a turbulencije u poslu su vrlo česte. Na primjer, 2001. godine, 23 kompanije sa *ATOL* licencom su bankrotirale, a 3 miliona funti je kompenzirano oštećenim potrošačima. U periodu od 1985-2001. godine, ovaj iznos je dostigao cifru od 159 miliona funti.[122]

[118] Inače, vlasnik 74% akcija kompanije Reiseveranstalter GmbH & Co.KG je azijska kompanija Voyages Television iz Hong Konga, www.tui-group.com, 09.02.2007.
[119] Evans, N., & others, 2005, str. 381
[120] Buhalis, D., 2006, str. 177
[121] Interactiv investor, www.iii.co.uk, 21.05.2007.
[122] Page, S., 2005, str. 200

Tabela br. 3.7. Koncentracija u evropskoj turoperatorskoj industriji / struktura dvije najveće turističke grupacije u Evropi

	TUI Travel Plc		Thomas Cook Group	
Kompanije 'majke' & pridružene kom	**TUI Travel (TUI AG t.d)**[123]	**First Choice Holidays PLC**	**Thomas Cook**	**My Travel Group PLC**
Turoperatori	*TUI Centralna Evropa* - Njemačka (1-2-FLY, Airtours international, Berge & Meer Touristic, Discount Travel, FOX-Tours, Gebeco, L'TOUR, OFT-Reisen, Touropa, TUI Deutschland, Volters Reisen) *TUI Centralna Evropa* - Austria (Gulet Touropa Tourictic, TUI Austria) *TUI Centralna Evropa* - Švajcarska (TUI Suisse) *TUI Centralna Evropa* - Poljska (TUI Poland) *TUI Sjeverna Evropa* – Danska (Sportsejser, Star Tour, TEMA) *TUI Sjeverna Evropa* - Finska (Finnmatkat, TEMA) *TUI Sjeverna Evropa* - Velika Britanija (Specialist Holidays Group,Thomson Holidays, First Choice, TUI UK) *TUI Sjeverna Evropa* - Irska (Budget Travel, Specialist Holiday Group) *TUI Sjeverna Evropa* - Norveška (Sportreiser,Star Tour, TEMA) *TUI Sjeverna Evropa* - Švedska (Fritidsresor. Sportresor, TEMA, TUI Nordic) *TUI Zapadna Evropa* - Francuska (Nouvelles Frontieres, TUI Erance, JV, Touraventure) *TUI Zapadna Evropa* - Belgija (Jetair, TUI Belgium) *TUI Zapadna Evropa* - Holandija (ArkeReisen, De Boer &Wendel Discovery, Group & Incentive Travel, Holland International, Europa Reizen, KRAS Reizen, Panta Reizen, TUI Nederland, Zeetours Cruises) *TUI Zapadna Evropa* - Italija (TUI Italia) *TUI Azija* - Indija (Le Passage to India, Select vacations) *Buduća tržišta* - Kina (TUI China) *Buduća tržišta* - Rusia (TUI Mostravel Russia)	First Choice Holidays, Unijet, Hayes & Jarvis, Rainbow, Flexiski, Meon, Sunsail, Crown Blue Line, Sunquest, Exodus, Barcelo Travel, Ten Tour, Nayar, Taurus	Aquatour, Bucher Last Minute, Club 18-30, flexibletrips.com, JMC, Nekermann Reisen Belgium, Nekermann Reisen Germany, Nekermann Reisen the Netherlands, Nekermann Reisen Austria, Nekermann Reisen Poland, Nekermann Reisen Slovakia, Nekermann Reisen Slovenia, Nekermann Reisen Hungary, Neilson, Pegase, Style Holidays, Sunset, Sunworld Holidays Ireland, SUNWORLD Holidays, Thomas Cook Reisen Belgium, Thomas Cook Reisen Germany, Thomas Cook Great Britain, Thomas Cook Signature Great Britain, Thomas Cook Voyages, Vrij Uit, Srednji istok – Ujedinjeni Arapski Emirati (Al Rostamani Group)	My Travel, Bridge Travel Group, Cresta Holidays, Direct Holidays, Panorama, Tradewinds, Eurosites, Jetset, Manos, Leger, Sunway Travel, Scandinavian Leisure Group (Ving, Saga, Always, Tjaereborg, Spies), Frosch Touristik International (Ca Ferntouristik, Frosch Touristik, Club Valtur, Sport-scheck Reisen), Sunair, Trivselresor, Merlin, Vacation Express, Suntips, Sunquest, Travel Service International
Avio transport	*Njemačka* - TUIfly *Velika Britanija* - Thomsonfly *Švedska* – TUIfly Nordic *Francuska* - Corsairfly *Belgija* - Jetairfly *Holandija* - Arkefly *Maroko* – Jet4You	Air 2000	Condor Flugdienst, Ving	Airtour International, Frosch Touristik International (fly fti), My Travel Airways, Air Belgium, Carnival Cruises, Costa Crociere
Hotelski brendovi	Atlantica Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Grecotel, Grupotel, Iberotel, MAGIC LIFE, RIU Hotels (50%), ROBINSON Club, Jaz Hotels, Sol y Mar		Iberostar, Club Aldiana, Paradiana	Hotetur, Bellavue
Turističke agencije	*TUI Centralna Evropa* - Njemačka (TUI Leisure Travel, TUI Reise Center, FIRST Reiseburo, Hapag-Lloyd Reiseburo, Discount Travel, TUI Travel Star, Touristik Express, TV Travel Shop Germany)	Travel Choice, Travel Care, Leisure International, Bakers Dolphin, Intratravel,	TC Touristik	Going Places (UK), Travelworld, Global Travel Group, Frosch Touristik

[123] TUI AG Tourism Division

Turističke agencije	*TUI Centralna Evropa* - Austria (TUI Reisen Center) *TUI Centralna Evropa* - Švajcarska (TUI Suisse Retail, Imholz, Vogele Reisen, Halfliger-Reisen) *TUI Centralna Evropa* - Poljska (TUI Centrum Podrozy, Scan Holiday) *TUI Sjeverna Evropa* – Danska (Star Tour) *TUI Sjeverna Evropa* - Finska (Oy Finnmatkat) *TUI Sjeverna Evropa* - Velika Britanija (Thomson Holidays, Austravel, Caller-Pegasus Travel Service, Portland Direct) *TUI Sjeverna Evropa* - Irska (Budget Travel) *TUI Sjeverna Evropa* - Norveška (Star Tour Stjernereiser) *TUI Sjeverna Evropa* - Švedska (Fritidsresor Sverige) *TUI Zapadna Evropa* - Francuska (Nouvelles Frontieres, Havas Voyages) *TUI Zapadna Evropa* - Belgija (Novelles Frontieres Belgique, Sunjets, TUI Travel Center) *TUI Zapadna Evropa* - Holandija (World od TUI Reisebureau, KRAS Reizenbureau)	Ferry Choice, Holiday Hypermarkets, Holiday Express, Have Travel		Internacional (Flugborse, Allkauf, Fti Ferienwelt, 5v Flug), Recommended Agents, Ving, Travel Service International.
'Incoming agencije'	Egipat - (Travco Group) Bugarska - (TUI Bulgaria) Kina - (TUI China Travel) Dubai - (Travco Dubai) Dominikanska Republika - (TUI Dominicana) Grčka - (TUI Hellas Travel) Italija - (Serenade Tours) Kenija - (Pollman's Tours & Safaris) Hrvatska - (Gulliver Travel) Liban - (Aeolos Liban) Malta - (TUI Malta) Maroko - (Holidays Services) Mauricius - (Summertimes) Meksiko - (Mex-Atlantica Tours) Namibija - (ATC Namibia) Portugal - (TUI Portugal) Rumunija - (Danubius Travel) Španija - (TUI Espana Turismo) Šri Lanka - (Aitken Spence Travels) Južno Afrička Republika - (ATC Atrican Travel) Tanzanija - (Ranger Safaris) Tunis - (Tunisie Voyages) Turska - (Tantur Turizm -TUI Turkiye) Kipar - (Aeolos Travel)			
Kruzeri	Njemačka – (Hapag – Lloyd Kreuzerfahrten) Velika Britanija – (Thomson Cruises)			

Izvor: Obrada autora na osnovu http://en.wikipedia.org/wiki/TUI_AG, 26/08/2007; http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook_Group, 26/08/2007; http:/www8.thomascook.de/tck/6/81.jsp, 21/07/2007; *Bastakis ,C., Buhalis D.,, Butler,R., 2004, str.160-161*

Stoga se, po *Page-u,* u narednom periodu integracije i konsolidacije turoperatora treba fokusirati na sljedeće:

- ekspanziju putem akvizicije;
- integraciju avio i hotelskog biznisa;
- dalje proširivanje distributivnih kanala;
- širenje geografske pokrivenosti tržišta i pripajanja / ili ulaženja turoperatora u strateške alijanse;
- uticaj eura, koji može dozvoliti turoperatorima da kupe kapacitete jeftinije od slabije valute, i tako obezbijede niže cijene odmora;
- postepeno gradiranje cijena paket-aranžmana širom Evrope
- veću kontrolu troškova;
- nove biznis strategije u izradi proizvoda (kao fokusiranje na glavni biznis, i diversifikaciju);
- veće okretanje biznisa promjenljivom ponašanju potrošača.

5.2.2. Uticaj turoperatora na karakteristike, strukturu i tokove turističke tražnje

Poštujući sve izraženije zahtjeve potrošača ka individualizaciji, napuštanju tradicionalnog obrasca masovnog turizma za odmor, 3S (*sun*-sunce, *sea*-more, *send*-pjesak), turoperatori mijenjaju svoju strategiju poslovanja i pribjegavaju sve većoj diversifikaciji proizvoda, kao i izboru tržišnih segmenata koje mogu kvalitetno servisirati na duži rok. Strategija ekonomije obima, koja evidentno jeste put do profita, postaje im manje važna i zamjenjuje se strategijom visokih marži i manjim obimom poslovanja.[124] Turistima novog profila, obrazovanijim, koji ostvaruju veće zarade, imaju viši standard, kraće radno vrijeme, više vremena za odmor i predstavljaju mlado, znatiželjno tržište, treba pružiti novi kvalitet od koga se očekuje iskustvo više. Turisti današnjice žele aktivni odmor, održavanje kondicije, povratak prirodi, odmor koji predstavlja avanturu, koji će ih relaksirati i naučiti nečem novom. Ekspanzija turizma nije praćena samo promjenama na strani tražnje, već i na strani ponude dolazi do otvaranja novih, manje razvijenih difersifikovanih tržišta, što pruža bogatiju ponudu i stvara veću konkurenciju.

Dok su u ranijoj fazi turizma turoperatori bili ti koji su otkrivali destinacije i usmjeravali tražnju prema tim receptivnim zemljama, sada se situacija mijenja i organizatori putovanja se prilagođavaju novom potrošačkom vremenu. Na taj način su turoperatori uticali na razvoj tražnje potpuno novih oblika turizma, kao što su tematska putovanja, avanturistički programi, kulturne ture, eko turizam, krstarenja i mnogi drugi.

[124] Buhalis, D., Costa, C., 2006, str. 5

Organizujući ovakve aranžmane, turoperatori su formirali nove segmente turističke tražnje kao što su, segment omladine, kojima odgovara odmor pun uzbuđenja, sportskih i avanturističkih doživljaja, zatim turisti starijeg doba koji žele provesti zimu u toplijim krajevima uz troškove koji su niži od onih kod kuće, konferencijsko (**MICE**) tržište i biznis turizam, čemu preduzeća sve više pribjegavaju radi treninga osoblja, ali i njihove socijalizacije i jačanja pripadnosti kompaniji.

Karakteristike i struktura potražnje se stalno mijenjaju, stoga organizatori putovanja prate trendove koje preferiraju potrošači i tokom vremena, formiranjem odgovarajuće ponude, utiču, kako na karakteristike te tražnje, tako i na njenu strukturu. Čak i individualni turisti, koji sami sebi organizuju putovanja, sagledavaju mogućnosti na tržištu i prihvataju trendove iz ponuda organizatora putovanja, koji kroz razne marketinške aktivnosti čine svoju ponudu dostupnu javnosti. Na taj način turoperatori postaju kreatori nove turistički iskusne populacije. Često se dešava da turisti odluče da ponovo posjete destinaciju sa koje

nose dobra iskustva, ali sljedeći put u sopstvenoj režiji, što je opet posljedica *'rada'* turoperatora.

U cilju efikasnije kontrole usluga na destinaciji, kao i zapošljavanja svog kapitala, organizatori putovanja investiraju u određene lokalitete, gdje očekuju brz povraćaj, gradeći najčešće hotelske sadržaje. Na ovaj način turoperatori direktno usmjeravaju tokove turističke tražnje na te lokalitete, a istovremeno potpomažu i razvoj destinacije. Dobrim marketingom turoperatora, kao i kvalitetnom uslugom na terenu, obezbjeđujući vrijednost za uloženi novac, destinacija postaje poželjna i moderna. Kreatori te potražnje su u osnovi turoperatori.

Primjeri ovakvih investiranja u turizam, su ulaganja u Španiju i Tursku. Za vrlo kratko vrijeme Španija je već sedamdesetih godina postala turistička velesila. Tako je 1974. godine posjetilo oko 33 miliona stranih turista, a 1997. godine 43 miliona, kada je iza sebe ostavila tradicionalne turističke destinacije Evrope, Italiju i Francusku.[125] Samo u razdoblju od 1970-1975, broj turista iz Njemačke u Španiju se udvostručio. Njemački kapital u Turskoj je učinio da se osnaži tržište paket-aranžmana, posebno iz Njemačke, a 1997. ostvareno je preko 9 miliona dolazaka stranih turista u ovu zemlju.[126]

U ukupno ostvarenom turističkim prometu, najveće učešće imaju paket-aranžmani. U Velikoj Britaniji, kolijevci organizovanih putovanja, prema podacima *ABTA*, 2000. godine realizovano je 20 miliona paket-aranžmana.[127] Ovo je još jedan od načina iniciranja turističkih tokova od strane turoperatora.

[125] CSTE, Informative National Statistics Institute Bulletin, 2002.
[126] Karamustafa, K., 2000, str. 23
[127] Page, S., 2005, str. 202

Tendenciju kratkih odmora koju preferira mlada zaposlena generacija, turoperatori su iskoristili za vikend-programe posjete velikim gradovima, koja je u Zapadnoj Evropi veoma popularna, posebno zbog dobre saobraćajne povezanosti.(*'short brake tour')*

Jedno od alternativnih vidova putovanja koja su takođe inicirali turoperatori su putovanja u daleke destinacije. Ovo iz više razloga. **Prvi**, kretanje kapitala i premještanje investicija iz Sredozemlja u zemlje istočne Azije i Pacifika. **Drugi**, na ovaj način su avio kompanije, koje su, kao što smo već vidjeli, obično integrisane sa organizatorima putovanja, popunjavale svoja sjedišta u avionu i ostvarivale dodatni profit na tim tržištima.Tako je *British Airways* preko svog turoperatora *British Airways Holidays-a,* poznat po tome što radi ture za daleke destinacije i velike gradove.

Prema podacima *WTO,* najznačajnija tržišta za evropljane u ovom djelu svijeta su *Tajland, Hong Kong i Singapur*. Putovanja u daleke destinacije, posebno poslije deregulacije avio saobraćaja, u drugoj polovini osamdesetih godina prošlog vijeka, postale su hit za najveća emitivna tržišta Evrope, *Njemačku i Veliku Britaniju*. U *Velikoj Britaniji* je u razdoblju od 1975-1995. godine udio dalekih putovanja u ukupnom broju ostvarenih putovanja, udvostručen, dok je broj paket-aranžmana za daleke destinacije činio 20% od ukupnog prometa.[128]

Turoperatori su veliki uticaj imali i na promjenu ponašanja potrošača vezano za faktor **vrijeme i dinamiku** korištenja odmora**, prostornu dimenziju i sadržaj** programa.

Kako turoperatorima više odgovara da se dinamika putovanja poveća, iskreirali su i ljetnje i zimske odmore po vrlo povoljnim cijenama. Time su značajno stimulisali tražnju da se odmori podijele na dva kraća dijela. Nadalje, turoperatori su uspjeli da **prostorno** prestruktuišu tražnju sve značajnijeg segmenta, turista trećeg doba. Tradicionalno, odmori se koriste u ljetnjim mjesecima na primorskim destinacijama, što u vansezonskom periodu stvara problem avio prevoznicima jer sjedišta ostaju nepopunjena, a destinaciji, jer su smještajni kapaciteti prazni. Tako se našao kompromis koji odgovara turističkoj privredi, ali i ovom segmentu koji ima dovoljno slobodnog vremena i želju da nekad i više mjeseci provede u dalekim destinacijama, kupujući jeftine paket-aranžmane.

U velikoj konkurenciji, turoperatori se dovijaju na različite načine da ponude što kvalitetniji proizvod, kako bi privukli kupca.Tako su počeli da uključuju **nove sadržaje** u svoje programe sportsko-rekreativnog, zabavnog, kulturnog karaktera. Takva taktika je inicirala novo ponašanje kupaca u izboru programa za svoj odmor. Turoperatori su angažovali animatore, otvorili klubove zatvorenog tipa namjenjene zabavi svojih gostiju (kao što su bili *Yugoturs i Bemex* klubovi u bivšoj YU.)[129]

Treba reći da turoperatori idu i dalje u cilju animiranja što većeg broja turista, pa tako marginalizuju destinaciju, a poentu stavljaju na korišćenje odmora kroz određenu

[128] Čavlek, N., 1998, str. 214
[129] Đurašević, S., magistarski rad, 1995.

aktivnost. Na taj način sebi ostavljaju mogućnost napuštanja destinacije, ukoliko iz bilo kojih razloga ocijene da nije povoljna i uvijek u zamjenu imaju drugu, jer oni su specijalisti za određene aktivnosti, a ne za destinacije. Ovo je jedna od taktika koja ide nauštrb razvoja destinacija, ali izgrđuje poseban tematski segment. Danas su najinteresantnije sportske aktivnosti koje privlače turiste, golf, jedrenje, tenis, ronjenje i rafting.

Međutim treba reći da turoperatori kreirajući svoj osnovni proizvod paket aranžman, utiču ne samo na ponašanje potrošača, već je njihovo djelovanje dvostruko, jer podstiču i privredne aktivnosti na destinaciji. Da bi se realizovao jedan paket-aranžman, turista je stekao navike da koristi raznovrsne usluge na destinaciji, od transfera, izleta, rentakara, različitih vidova zabave, sportskih aktivnosti, trgovine i kulturnih sadržaja. To sve zahtjeva angažovanje različitih subjekata koji pospješuju razvoj.

Turoperatori su takođe i signal sigurnosti za putovanje na neku destinaciju. S obzirom na odgovornost koju imaju prema svojim klijentima, oni nikada neće organizovati ture u potencijalno nesigurnom području. To je odmah znak i individualnim turistima da li je neka zemlja bezbjedna za putovanje ili ne. Poslije nekoliko bombaških napada u Egiptu u kojima su stradali i engleski turisti, organizovana putovanja u tu zemlju su bila stornirana na neko vrijeme.

Isto tako uvođenjem embarga na *Saveznu Republiku Jugoslaviju*, 1992. godine, *Savjet bezbjednosti UN* stavio je zabranu letjenja, protoka informacija, prevoza roba u zemlju i van zemlje, i kao rezultat došlo je do ograničenja dolaska stranih gostiju. Svi turoperatori su početkom juna povukli svoje goste iz *Crne Gore,* iako u zemlji nije bilo nikakvih neprilika.[130] Organizatori putovanja kreiraju imidž u svijesti potencijalnih potrošača i individualnih turista, mada često ovaj imidž ne reflektuje stvarnu situaciju na destinaciji.

Isto tako turoperatori mogu da djeluju i na otvaranje neke destinacije koja je iz određenih razloga neko vrijeme bila nepoželjna za putovanja. Primjer nacionalnog turoperatora *Bemextours-a,* koji navodi *Čavlek,* govori o značaju ovog turoperatora za ponovnu reintegraciju *Hrvatske* na evropsko turističko tržište, nudeći *Hrvatsku* 1992. godine na evropskim sajmovima, u vrijeme kada nijedan drugi turoperator nije imao ovu destinaciju u programu. To je zainteresovalo ne samo individualnu publiku, već je stimulisalo druge turoperatore, da naprave programe za ovu destinaciju. Linija razmišljanja je vrlo jasna, ukoliko nacionalni specijalista, koji najbolje poznaje situaciju u zemlji, investira u marketing proizvoda zemlje, ostali ne mogu izostati, jedno iz poslovnih razloga, drugo, zbog konkurencije. Tako je ovaj turoperator specijalista imao ulogu katalizatora na tržištu i veoma mnogo pomogao da se otklone strahovi kod potrošača.[131]

[130] Ibid
[131] Čavlek, N., 2002, str. 492

5.2.3 Turoperatori kao *'induktori'* turističkog razvoja

Da bi neka destinacija postala turistička, mora imati snagu da privuče turiste. Najefikasnija strategija za repozicioniranje neke destinacije na turističko tržište je sinhronizovana aktivnost nacionalne vlasti, menadžmenta destinacije i inostranih turoperatora.

Turoperatori na različite načine utiču na razvoj turizma jedne zemlje, uz brojne zahtjeve prema destinaciji, kako bi se njihovim klijentima obezbijedili što raznovrsniji i kvalitetniji sadržaji. Podržavanje i respektovanje takvih zahtjeva od strane učesnika u razvoju destinacije od velike je važnosti ne samo za njihovo poslovanje, već i za ukupni razvoj.

Pojavom paket-aranžmana, glavnog proizvoda turoperatora, revolucionarno se mijenja karakter turizma i od individualnog počinje da jača masovni, što daje mogućnost brojnim turistima da putuju i otkrivaju nove krajeve, ali i mogućnost za razvoj mnogim zemljama koje su ranije bile zatvorene za turistička kretanja. Vremenom masovni turizam postaje sinonim negativnog razvoja, s obzirom na brojne implikacije koje učešće velikog broja ljudi na destinaciji donosi sa stanovišta zagušenosti životne sredine i drugih negativnih kulturnih, sociooloških i ekonomskih faktora. Nadalje, turoperatori, sa svojim jeftinim aranžmanima, omogućuju uključivanje slabije platežne klijentele u turistička kretanja, što dovodi do opadanja kvaliteta usluga, kao i imidža čitave destinacije. Na ovaj način gubi se interes za dolazak zahtjevnije i bogatije klijentele. Međutim, veliki broj analiza uticaja masovnog turizma na destinaciju uz brojne negativnosti koje ona nosi, ipak su rezultirale činjenicom da samo koncentrisana ponuda može obezbjediti ostvarenje putovanja pod povoljnijim uslovima.[132]

Turoperatori se javljaju kao induktori razvoja najčešće **indirektno,** posredstvom njihove uključenosti u velike multinacionalne kompanije, gde je grupisan bankarski ali i druge vrste kapitala koje procjenjuju da će im angažovanje na određenoj destinaciji donijeti povraćaj kapitala i ostvarenje profita, brže nego negdje drugdje**.** Njihovo **direktno** učešće ogleda se kroz brojne promotivne kampanje, koje turoperatori obavljaju kad odluče da uvedu novu destinaciju na tržište. Turoperatori, koji već imaju stečenu reputaciju kod svojih potrošača, imaju odgovarajući *'brend name,'* kome se vjeruje i svakako predstavljaju važnu kariku u kreiranju **nove potrošačke tražnje**, ne samo turista koji dolaze u organizovanim aranžmanima, već i onih koji preferiraju individualna putovanja. Takođe, prisutna je i gradnja smještajnih kapaciteta i drugih sadržaja od strane samih turoperatora. (*TUI, Neckermann, Thomson, Club Mediterane* i dr.) Kad jednom ulože sredstva u

[132] Čavlek, 1998, str. 221

destinaciju, evidentan je interes turoperatora da destinaciju drže atraktivnom za svoje klijente, te često ulažu u razne sadržaje koje će destinaciju učiniti poželjnom.[133]

Postoje brojni primjeri razvoja turizma, uzrokovani dolaskom turoperatora na određenu destinaciju. Sredinom sedamdesetih, njemački i britanski turoperatori otkrili su najprije Španiju, zatim slijede zemlje iz predjela *Kariba,* kao npr. *Dominikanska Republika*, ili novijeg datuma *Turska.*

Zajednička karakteristika razvoja turizma u ovim zemljama jeste organizovana prodaja paket-aranžmana. Tako, npr., *Dominikanska Republika* 1977. godine imala je svega 779 soba u hotelskom smještaju, da bi se 1990. godine ovaj broj popeo na 19.000, s prosječnim iskorišćenjem od 73,2%. Pored smještajnih kapaciteta, izgrađeni su i prateći sadržaji, kao aerodromi, putna infrastruktura, uspostavljene elektro i komunikacione veze, ostali vidovi infrastrukture, trgovački centri, golf-tereni. Razvoj turizma doprinio je opštem razvoju zemlje, pa je tako 1995. godine, prema podacima *WTO-a,* zabilježeno 1.750.000 turista, a ostvaren je devizni priliv od 1,6 milijardi $.[134]

Međutim, budući da turoperatori kontrolišu svoj vrijednosni lanac u cjelosti, oni biraju i napuštaju destinacije, zavisno od mogućnosti ostvarenja profita, imidža destinacije, atraktivnosti i kvaliteta proizvoda i usluga i mnogih drugih faktora. Nadalje, činjenica da su ugovori uglavnom alotmanskog tipa, i obavezuju turoperatore da 15 dana prije početka zakupa otkažu rezervaciju, ukoliko nisu prodali aranžman, dovodi hotelijere u vrlo nepovoljan položaj, da u tako kratkom vremenu ne mogu naći alternativu. Stoga je neophodno usmjeriti ponudu prema više turoperatora i više tržišta. Praksa takođe pokazuje, da u mnogim zemljama u razvoju dolazi do nezadovoljstva hotelijera odnosom turoperatora. Turoperatori, posebno oni veliki, mas operatori, pokušavaju da povećaju svoju profitabilnost, nudeći jeftine paket-aranžmane, uz stalne zahtjeve za snižavanjem cijena hotelskih usluga. Na drugoj strani, hotelijeri treba da balansiraju broj gostiju koji servisiraju sa prosječnom cijenom za noć, kako bi maksimizirali prinos i dostigli razuman povraćaj na uloženo. Obim poslovanja, nije obavezno najbolja strategija, pošto može da ugrozi njihov imidž, profitne margine i profitabilnost na dugi rok.

Analiza odnosa između različitih nivoa aktivnosti i različitih učesnika na destinaciji, upućuje na zaokret u politici turoperatora u poslovanju na destinaciji, u cilju uspostavljanja bolje saradnje sa lokalnim vlastima i dioničarima. Veća zainteresovanost i razumjevanje turoperatora za tradicionalna zanimanja koja su duboko ugrađena u lokalnu zajednicu, s jedne strane, pomažu im da identifikuju potencijalne potrošače za takvom vrstom proizvoda, a sa druge, utiču na kreiranje lokalnog ugostiteljskog sistema. U tom kontekstu turoperator djeluje kao *'lice' ('interface)'* u obezbijeđenju konekcija između svih

[133] Witt, S.F., Moutinho, L., 1994, str. 400
[134] World Overview & Tourism Topics, WTO Edition, 2004.

nivoa i učesnika u razvojnom lancu. Kako kažu autori *Trunfio & ostali,*[135] organizatori putovanja, da bi ostvarili tu svoju misiju, treba da koriste sljedeće strategije na destinaciji:

- Prozvodni menadžment i razvoj, kako bi harmonizovali cjenovno najpristupačnije opcije sa kulturnim i istorijskim vrijednostima;
- Interni menadžment, da prošire zajedničku viziju razvoja mjesta i turističkih zanimanja duž nabavnog lanca;
- Menadžment nabavnog lanca, da bi razvili nivo svijesti i alate za podršku tehničkim kapacitetima;
- Odnosi sa potrošačima, u cilju boljeg servisa sadašnjih potrošača i uticaja na potencijalne potrošače da izaberu ovu destinaciju;
- Saradnja sa destinacijom, (konsultujući se sa lokalnom vlašću i dioničarima uticaj turoperatora može biti lakše prihvaćen i distribuiran).

Brojne su koristi i nedostaci u razvoju turizma pod uticajem turoperatora, **u sferi ekonomije, životne sredine kao i u socio-kulturnom okruženju, s** obzirom na to da zemlje u razvoju svoj turizam uglavnom baziraju na tzv. organizovanim putovanjima. Analitičari su se tradicionalno bavili najviše ekonomskim, zatim socio-kulturnim implikacijama, a u novije vrijeme veoma je snažan pokret za zaštitu životne sredine, u čemu značajno učešće uzimaju mnogi turoperatori.

Najveći njemački turoperator *TUI* ima organizovan poseban sektor koji se bavi pitanjima zaštite životne sredine i njegovo zalaganje ima pozitivne efekte po destinaciju na kojoj djeluje. Poznat je njegov projekat izgradnje svijesti potrošača, koji učestvuju u programu gledanja kitova, u cilju zaštite prirode i prirodnih vrsta; zatim program zaštite delfina u *Mediteranu;* program zaštite *artičkog ekosistema* i mnogi drugi.[136] Nadalje, vodeći britanski turoperator *Thomson* je 1990. godine izrazio svoju spremnost da na sebe preuzme odgovornost za očuvanje životne sredine. U tom smislu je izdao brošuru u milionskom tiražu sa preporukama koje podstiču, s jedne strane, hotelijere i druge dobavljače na destinaciji da unapređuju i čuvaju životnu sredinu, a sa druge, turiste, na racionalno ponašanje za vrijeme odmora u cilju očuvanja sredine: racionalnu potrošnju vode i struje, poštovanja života životinja, očuvanje biljka itd.[137]

Uz ekološke uticaje treba navesti i njima najbliže uticaje turoperatora na transformaciju prostora na destinaciji, što utiče na razvoj turističke ponude i najčešće se izražava kroz *'carrying capacity',* koji pokazuje odnos između korištenja i zaštite određenog prostora. Tako, *'granica nosivosti kapaciteta'* može da izražava stepen izgrađenosti destinacije ili stepen zagađenosti. *'Granica nosivosti kapaciteta'* je zavisna varijabla, koja zavisi od spremnosti domaćina i turista na prihvatanje lokalnih promjena

[135] Trunfio, M., Petruzzellis, L., Nigro, C., 2006, str. 436
[136] TUI, Touroperator Initiative, 2007, str. 17
[137] Carey, S., Gountas, Y., 1997, str. 427

koje nastaju kao rezultat prisustva turista na destinaciji poslije određenog perioda vremena.[138] S tim u vezi, uticaj turoperatora na transformaciju određenog prostora može se posmatrati i kroz sindrom koncentrisane gradnje izvan naseljenih mijesta, gdje se često izostavlja živa komponenta koju čini lokalno stanovništvo. Lokalne zajednice često nošene ekonomskim interesima dopuštaju prekomernu izgradnju, koja vremenom dovodi do potpune devastacije prostora. Takav je slučaj sa sredozemnom obalom Španije na kojoj je koncentrisano 78% ukupnih turističkih kapaciteta ove turističke zemlje. To je i osnovna zamjerka turoperatorima jer se nose isključivo logikom bržeg i lakšeg ostvarenja profita, zanemarujući vrijednosti određenog prostora. S druge strane, poznato je da je racionalno korištenje prostora postalo strateško pitanje razvoja turizma. Rješenje je u preuzimanju odgovornosti o zaštiti prostora i od strane lokalne zajednice, ali i turoperatora.

Kako je svaki turistički razvoj praćen određenim troškovima, tako i učešće turoperatora u razvoju receptivnih turističkih destinacija podrazumjeva i koristi i određene nedostatke. U Tabeli br. 3.8. dat je bilans ekonomskih i sociokulturnih koristi i nedostataka u razvoju turizma pod uticajem turoperatora. Iako se za mjerenje ekonomskih uticaja, sociokulturnih i uticaja životne sredine koriste različite kvantitativne metode, često, da bi se dovele u realnost, neophodno je korišćenje i deskriptivnih formi.

Tabela br. 3.8. Bilans koristi i nedostataka u razvoju turizma pod uticajem turoperatora

KORISTI		**NEDOSTACI**	
Ekonomske	**Sociokulturne**	**Ekonomski**	**Sociokulturni**
Brži razvoj turizma	Uticaj na promjene socijalne strukture	Komercijalizacija interesa turoperatora (pritisak na niže cijene usluga)	Patologija socio/kulturnih vrijednosti
Produženje turističke sezone	Pomoć u premošćavanju jezičkih barijera	Monopolističko ponašanje turoperatora (diktiranje cijena izgradnje određenih vrsta pratećih sadržaja)	Uslijed komercijalizacije umanjivanje vrijednosti religije, umjetnosti, kulture
Izgradnja turističke infrastrukture u skladu sa zahtjevima potrošača	Premošćavanje kulturnih razlika	Objekti namjenjeni nižoj ekonomskoj kategoriji potrošača	Nametnuta vizija 'industrije zabave', manipulacija turistima i ponuđačima usluga (negativni aspekti akulturacije)
Obogaćivanje sadržaja boravka turista	Uticaj na humanizaciju kvaliteta odmora	Odlivanje profita u emitivne zemlje	Konfekcioniranje turističkih putovanja i odmora, stvaranje 'holiday kulture',

[138] Cooper, C., & oth., 1993, str. 97

			stereotipnih arnžmana i turista
Podsticanje na veću potrošnju na turističkoj destinaciji	Razvijanje sistema osiguranja kvalitetnog odmora	Sezonska zaposlenost	Unošenje kiča u sadržaj boravka turista, (banalizacija autentičnih običaja lokalnog stanovništva)
Korištenje lokalne radne snage	Podsticaj revalorizaciji kulturne baštine određene sredine, zaštita i njeno obnavljanje	Uniformnost ponude	Pojava 'organizovanog seks turizma' i drugih oblika kriminla
Podsticaj razvoja novih oblika turizma, uticaj na podizanje standarda kvaliteta usluga	Promjena lokalne kulture življenja	Favorizovanje jedne destinacije nauštrb druge pod uticajem interesa turoperatora	
Promocija turističke destinacije na ino-tržištu	Kulturna razmjena	Vrlo velika osjetljivost na krizne situacije na turističkoj destinaciji	
Stalno širenje tržišta potražnje	Poboljšanje imidža	Uništavanje resursa	
Otkrivanje novih turističkih destinacija (ravnomjernija prostorna distribucija turističkog razvoja)	Održavanje atraktivnosti destinacije		
Unošenje standarda za zaštitu i očuvanje sredine			

Izvor: Obrada autora na osnovu prikaza datog u *Čavlek, N.*, 1998, str. 239

5.2.4. *'Low-cost'* avio kompanije i njihov uticaj na organizovana putovanja

Deregulacijom avio saobraćaja, avio prevoznici su dobili veće slobode, a time i mogućnost ostvarivanja ekstra profita i stoga su često zapostavljali vertikalnu integrisanost i turističku diversifikaciju, fokusirajući se na koncentraciju u okviru avio-industrije, kreirajući poslovna partnerstva sa konkurencijom kroz avio-alijanse, ili spajajući se. Na takvu poslovnu politiku, upućuje ih vrlo skupa, sofisticirana, komjuterska tehnologija. Nadalje, sve veće korišćenje komercijalnih strategija u cilju povećanja prihoda po sjedištu, postaje ozbiljna prijetnja organizovanom turizmu, s obzirom na preferiranje ostvarivanja pune tarife i biznis putovanja. Svoje poslovne aranžmane temelje na strategijama alijanse, kreiranju velikih vazdušnih čvorišta *'hab-ova'*, razvoju globalnog servisa, *'frequent flyer'* programima (programima učestalih putovanja), obnovi flote i privatizaciji.

Takvom poslovnom politikom se udaljavaju od turoperatora koji su najčešće u formi čarter letova, ili zakupom sjedišta u avionu, sprovodili svoje organizovane ture. U novonastaloj situaciji, turoperatori su bili prinuđeni da organizuju svoje čarter kompanije kako bi odgovorili zahtjevima turističke tražnje. Brojni su primjeri osnivanja čarter kompanije, kao, npr., francuski turoperator *Nouvelles Frontiers* je osnovao *Crossair*.[139] Međutim, u svijetu malog broja velikih mega avio prevoznika, i manje avio kompanije mogu da nađu regionalni interes ili niše na tržištu.

Liberalizacija i deregulacija avio saobraćaja stvorila je uslove za uspostavljanje velikog broja letova, povezivanje sa potpuno novim destinacijama prema kojima ranije nije bilo turističkih tokova. Ubrzani razvoj zahtjevao je brzinu, uštedu u vremenu, pogodan prevoz i smanjenje troškova.

Razvoj *'low-cost'* avio kompanija je fenomen novijeg datuma, koji je nastao upravo na temeljima sloboda ulaska na druga tržišta. Poslije američkih *'low-cost'* kompanija,[140] 1995. godine u Evropi je osnovana slična kompanija čiji su troškovi prevoza bili znatno ispod cijena tradicionalnih prevoznika. Radi se o *EasyJet, 'low-cost'* kompaniji iz grupacije *EasyGroup*. *EasyJet* je početkom 2004. godine u svom portfoliu usluga imao 151 rutu sa 44 evropska aerodroma. Broj putnika se sa 30.000, koliko ih je prevezeno 1995. godine, popeo na 20,3 miliona u 2003. godini.[141] Više od 95% putovanja bukira se internetom, a razvio se i čitav sistem *Easy* transporta, prevoza automobilom, jahtama, kao i autobusom. *Easycar*, kompanija za rentiranje automobila, u direktnom bukingu pruža usluge iznajmljivanja standardnih automobila po znatno nižoj tarifi od uobičajene, uz visoki stepen korišćenja i mogućnost dodatnih servisa, kao što je pranje automobila uz doplatu. Ovo je vrlo pogodna kombinacija za individualne putnike, koji direktno bukiraju i sami kreiraju svoje putovanje, a avio prevoz nadopunjuju povoljnošću koirišćenja automobila na destinaciji. *Website* održava troje ljudi, a u *telefon-call centru* radi oko 200. Da bi stimulisali prodaju preko interneta, koja je izuzetno povoljna, ponekad imaju ponudu od po samo 5 funti po letu.[142]

Dalja ekspanzija desila se rastom interneta i razvojem tehnologija kao što je prinosni sistem upravljanja i sistem menadžmenta kapaciteta, koji su donijeli ogromne troškovne uštede za niskobudžetne avio kompanije, prenoseći ih na putnike.[143]

Svoju strategiju *'low-cost'* kompanije zasnivaju na sljedećim principima:

- flota sadrži jedan tip aviona, radi smanjenja troškova održavanja i troškova obuke pilota;
- visokom *'load'* faktoru, u širokom vremenskom intervalu, uz noćne letove;

[139] Tourism & Air Transport, WTO, 2000, str. 52
[140] Tada najuspešnija američka 'low-cost' kompanija bila je Southvest Airlines, čiju su formulu preuzeli Ryanair i Easy Jet.
[141] Buhalis, C., Costa, C., 2006, str. 190
[142] Holloway, J.C., 2004, str. 235
[143] OAG, 2006.

- putovanje bez izdavanja karte;
- bez keteringa u avionu (putnici plaćaju željeni servis);
- limitirana težina prtljaga po koletu, a ukupna, od 10-20 kg;
- direktnom prodajom putem telefon-call centara i interneta;
- bez globalnih distributivnih sistema;
- bez alokacije sjedišta i povezanih letova;
- može imati biznis klasu;
- korišćenju regionalnih aerodroma, kao sto je *Stansted* u Londonu, ili *Beauvais* u Parizu.

Analizirajući sve veću konkurenciju na tržištu avio prevoza, nastalu ulaskom novih 'igrača', *'low-cost'* avio kompanija, *Evans,* [144] kroz *Porter-ov* okvir za analizu pet sila koje definišu **stepen konkurentnosti** u okviru industrije, navodi primjer *EasyJet* kompanije, podvodeći je pod petu silu, *'rivalstvo u okviru biznisa u industriji'*. Pa tako navodi da je *EasyJet* u Velikoj Britaniji odbio distribuciju preko turističkih agencija i nije se uključio u *GDS-e,* već je na početku prodavao karte preko *call-centra,* a zatim putem interneta. Na taj način je izbjegao plaćanje turističkog agenta i provizije i oslabio pregovaračku snagu ritejlera, dok je sa druge strane ojačao pregovaračku stranu potrošača zbog ulaska novih konkurenata na tržište.

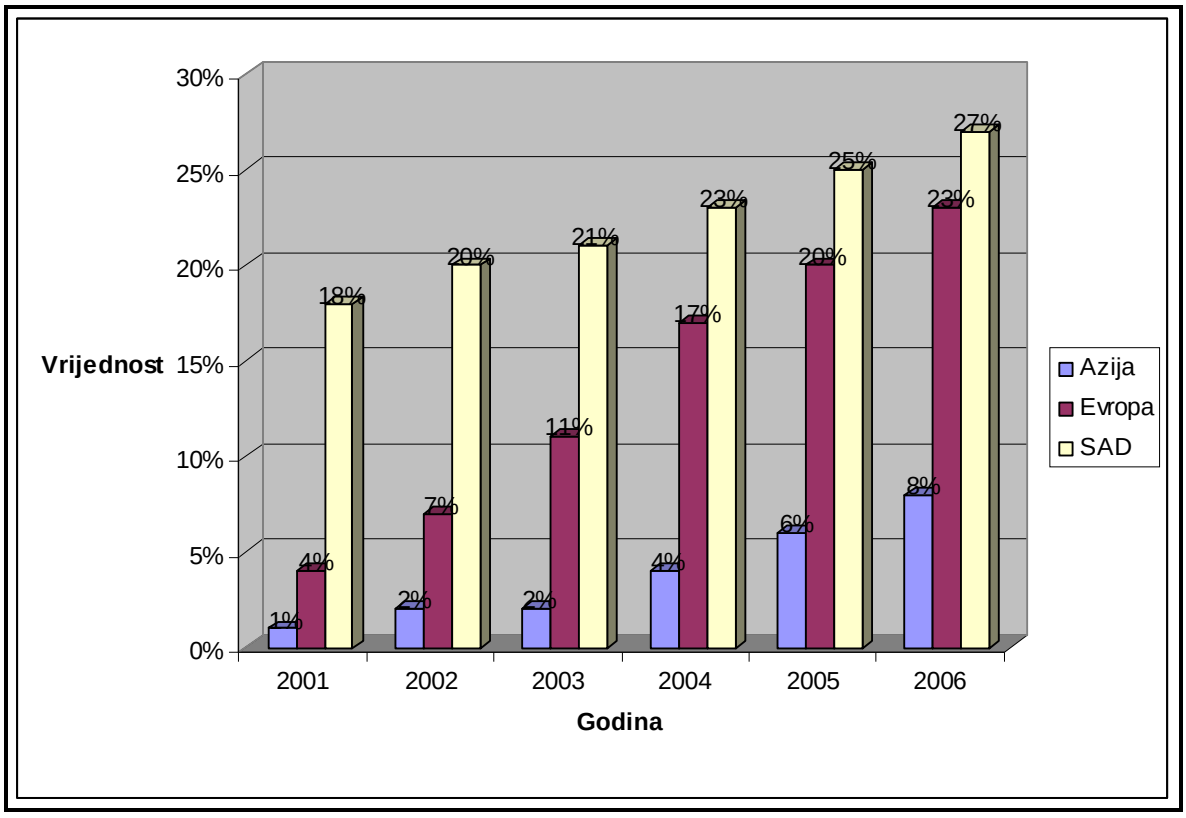
Da li će pojava niskotarifnih avio kompanija preoblikovati evropski turizam, pitanje je kojim se bave mnogi analitičari. Prema predviđanjima *WTO-a,* međunarodni dolasci turista će se udvostručiti za dvije dekade, 2010/2020. na 1,56 milijardi u poređenju sa dolascima ostvarenim u periodu od 1950/2003, 700 miliona. Razmišljanje analitičara *WTO-a Lipmana,* nadovezuje se na *Evansovu* analizu konkurentnosti pod uticajem rivalstva u okviru industrije i istovremeno ukazuje na niz prednosti koje *'low-cost'* kompanije donose turizmu:[145]

- još uvijek koherentna tražnja na regionalnom i nacionalnom nivou;
- uspostavljanje mreže avio prevoznika sa nižom troškovnom bazom;
- *'low-cost'* avio prevoznici se uklapaju u industriju
- rađa veliku konkurenciju;
- donosi veliki rast;
- pojava novih tržišta;
- pojava novih putnika;
- vrši ekonomski uticaj;
- korist u kontekstu jedinstvenog EU tržišta.

[144] Evans, N., & oth, 2005, str. 173-175
[145] WTO, Evropske integracije i razvoj turizma, 2003, str. 73

Prema podacima analitičke kuće *OAG,* danas u Evropi posluje 40 *LCC,* [146] a nekoliko ih je u osnivanju. Tržište Velike Britanije je najveće i najzrelije *LCC* tržište u Evropi, zatim slijedi njemačko i špansko. Francuska nema sopstvene *LCC*, obzirom na dominantno prisustvo *Ryanair-a,* kao i na dobro razvijenu mrežu *TGV* brzih pruga, a ujedno ne predstavlja veliko tržište za zemlje Mediterana. *EasyJet* je danas drugi po veličini kerier sa *London Gatwick-u,* posle *British Airways-a,* a *Ryanair* preveze mjesečno više putnika u Evropi od *British Airways-a.* Na Slici br. 3.1. prikazan je procenat prodaje prodatih sjedišta u *LCC,* u odnosu na ostale avio prevoznike.

Slika br. 3.1. Prodata sjedišta u *LCC* u odnosu na ostale avio prevoznike



Izvor: *European Low-Cost Carriers White Paper*, OAG, 2006, str.1

Neki analitičari snagu niskotarifnih avio prevoznika smatraju ograničenom, s obzirom da nemaju mogućnost obezbjeđenja slotova na glavnim aerodromima, već posluju sa prigradskih. Naša razmišljanja idu pak u prilog *'low-cost'* kompanija, jer je odnos vrijednosti koja se dobija i vanredne cijene koja se pri tom postiže, ipak, mnogo jači argument koji opredjeljuje kupca. Ono što je evidentna posljedica i najveći doprinos pojave *'low-cost'* prevoza, to je da je avio prevoz postao mnogo dostupniji putnicima, čime se povećava i dostupnost novih destinacija, a velike avio kompanije podstaknute su da se i

[146] LCC-Low Cost Carrier / niskobudžetni prevoznik (eng.)

same obrate niskotarifnom segmentu tržišta. To su među prvima uradili *British Airways* i *Lufthansa.*

Kad su u pitanju organizovana putovanja, *'low-cost'* kompanije postaju prijetnja poslovanju turoperatora, jer koriste direktni distributivni kanal putem interneta, čime se eliminiše i klasičan organizator putovanja i turistička agencija u dijelu usluga transporta. S jedne strane, treba imati u vidu da modernim *'nomadima',* često nije važna destinacija, već dobar odmor, ma gde to bilo. S druge strane, dobre i efikasne avio-veze su od vitalnog značaja za razvoj turizma, a ključno pitanje turističkih tokova postaje dostupnost destinacije.

Stoga, kao što avioni na redovnim linijama treba da usvoje nove biznis modele da bi konkurisali *LCC-ima,* isto se dešava i sa turoperatorima, na tržištima kao što su *Njemačka* i *Velika Britanija,* gdje ovi igraju dominantnu ulogu. Pošto su pokrili sve gradske rute, *LCC-i* ciljaju na turističke destinacije, smanjujući tako tržišni udio turoperatora. Odgovor četiri najveća organizatora putovanja u **Velikoj Britaniji** bio je organizovanje sopstvenih *LCC-a. My TravelLite,* brend koji je letio samo sa *Birmingham-a,* vrlo brzo je propao zbog finansijskih problema *My Travel-a.* Ali najveći *Thomson,* kao dio *TUI UK,* opet je demonstrirao svoju snagu uvodeći brend *Thomsonfly* 2004. godine, podvodeći svoju čarter kompaniju *Britannia* pod isti brend, i već u ljeto 2006. pokrivajući 11 aerodroma u Britaniji, uključujući *Gatwick i Luton.* Kao posljedica, na nekim tržištima došlo je do kolapsa *LCC-a,* kao što je *Air Polonia* iz Poljske i *EUJet* iz Britanije.[147]

Razlika između *LCC* i čarter servisa sada postaje nejasna. *Thomsonfly* je slijedeći praksu ostalih niskobudžetnih avio kompanija ponudio smještaj, rentiranje automobila i ostale *ground servis* usluge kroz kompanijski websajt, i tako efektivno konkurisao *EasyJet-u* sa *'otpakovanim'* sopstvenim proizvodima, što ga stavlja u povoljniju poziciju.

Dakle, iako nisko tarifni avio prevoz stimuliše individualna putovanja i omogućava otkrivanje novih destinacija, turoperatori i turistički agenti mogu pribeći diversifikaciji za određene tržišne segmente i ponuditi *'raspakovani'* aranžman, odnosno pojedine komponente iz paketa, izuzimajući prevoz. Drugim rečima, mogu ponuditi kvalitetnu, dodatnu uslugu smještaja po nižoj cijeni od individualne, iz korpusa neprodatih paket aranžmana. Na ovaj način turoperatori mogu zainteresovati individualne potrošače i usmjeriti ih ka drugim uslugama na destinaciji koje se takođe mogu bukirati putem njegovog *websajta* pod povoljnijim uslovima.

U **Njemačkoj** turoperatori su takođe ušli u arenu niskobudžetnih avio kompanija sa *Thomas Cook-ovom LCC* kompanijom, *Condor,* koja na nekim rutama, predstavlja veliku konkurenciju *Air Berlin-u. TUI* je takođe vlasnik *LCC Hapag-Lloyd Express-a,* koji pretežno posluje kao biznis kerier.

[147] OAG, 2006.

Naglim rastom *LCC* u Evropi, veliki avio prevoznici bili su prinuđeni da se prilagođavaju i mijenjaju svoje poslovne strategije, jer je rast niskobudžetnih avio kompanija bio jedan od glavnih uzročnika pada njihovog profita. Na primjer, *British Airways* je 2000.godine, prvi put u 12 godina poslije privatizacije, skratio gotovo 80 evropskih ruta, a na nekima posluje na samim granicama rentabiliteta.[148] *Iberia* je ponudila dodatni servis keteringa u avionu, ali je bez obzira na to, najavila redukciju domaćih kapaciteta za 2006-2008. godinu za 17%. Nadalje, konkurencija *LCC* učinila je da su velike avio kompanije diferencirale cijene, pa je tako moguće sa *Heathrow-a* letjeti *British Airways-om, BMI-om* (bivši *British Midland*), kao i *Aer Lingus-om i Iberia-om,* za istu, ili čak nižu cijenu od cijena koje nude *LCC-i* sa *Gatwick-a, Stansted-a ili Luton-a*.[149] *British Airways* je osnovala *Go,* da bi konkurisala *Ryanair,* ali je godinu dana kasnije *EasyJet* kupio *Go. KLM* je osnovao *Buzz,* čiji je životni vijek takođe bio relativno kratak, startovao je 2000. godine, a tri godine kasnije prodat je *Ryanair-u. SAS, Scandinavian Airlines* u svom sastavu ima *Snowflake,* a *LOT,* Poljska avio kompanija, osnovala je *Centralwings.* Na ovaj način velike avio kompanije pokrivaju tržišta na destinacijama u kojima ne nalaze interes da posluju kroz redovne letove.

Centralna i istočna Evropa su glavne oblasti u ekspanziji, od kada je 2004. godine 10 zemalja iz ove regije ušlo u *EU. Češka Republika* je kreirala snašno tržište za *Prag,* prihvatajući politiku *'otvorenog neba'* 1990. godine. Iako u ovom djelu Evrope posluju i *Ryanair i EasyJet*, najveći udio na tržištu ima *Wizz Air* baziran u *Mađarskoj i Poljskoj,* zatim *SkyEurope* koji pokriva tržište *Mađarske, Poljske, Slovačke, Bugarske i Rumunije.*

Uspjeh niskobudžetnih avio kompanija kao *Easyjet i Ryanair,* nije samo u povećanju broja putnika, već i u kreiranju i obnovi pozicija postojećih destinacija, kroz kombinaciju niskotarifnog avio prevoza i mogućnosti pristupa drugim aerodromima. Nadalje, jednostavniji pristup destinaciji stvara još veću konkurenciju na već ustanovljenim destinacijama, posebno onima koje su relativno blizu emitivnih tržišta, s obzirom da su *'low-cost'* kompanije upućene na kraće i srednje relacije. Najoptimalnije trajanje leta sa aspekta profitabilnosti i postizanja najvećeg load faktora, je oko dva sata. Stoga su ostrvske destinacije u *Španiji,* kao *Canary Islands,* manje servisirane od strane *'low-cost'* avio kompanija, izuzev onih u vlasništvu turoperatora.[150]

U ovakvoj situaciji turoperatori, a i učesnici sa destinacije, moraće da promijene i unaprijede svoje proizvodne i prodajne strategije, respektujući više odmor i rekreaciju, bliža tržišta, možda više domaće nego inostrane turiste. Tendencija ka manjim, unaprijeđenim ponudama prema tržištu iz okruženja, postaje sve više realnost s obzirom na efikasnost tranzita među regionima i dobru saobraćajnu povezanost. Kratki odmori ili

[148] Tourism 2020 Vision, WTO, 2000, str. 22-23
[149] Ibid, str. 4
[150] European Low-Cost Carriers White Paper, 2006, str. 3

vikend ture u velikim gradovima, sada su mnogo učestaliji nego ranije. Zemlje kao *Francuska, Španija, Velika Britanija,* ali i zemlje *Istočne Evrope* bilježe veliki rast putnika upravo u *'low-buget'* programima.Tako je *Španija* u periodu od dvije godine (2002/04), ostvarila rast broja putnika po ovom osnovu od 40%.[151]

Kako su zemlje bivše Jugoslavije trenutno u razvojnoj ekspanziji, *'low-cost'* kompanije već posluju u nekim *ex-YU* zemljama, kao npr. u *Hrvatskoj,* gdje ih trenutno ima 9; zatim u *Sloveniji*; u *Srbiji* od septembra 2006. *Germanwings* leti na liniji *Beograd-Keln-Bon,* a od maja 2007. godine i za *Študgard.* Takođe, od aprila 2007, sa beogradskog aerodroma *Nikola Tesla,* norveška *'low cost'* avio kompanija, *Norweigiari Air Shuttle*, uspostavila je nedjeljne letove za *Oslo.* U *Crnoj Gori* trenutno nema nagovještaja, mada postoji interesovanje *RyanAir-a i EasyJet-a,* a nedavno je potpisan i sporazum o *'otvorenom nebu'* pa je realno očekivati da će se i ova turistička destinacija u usponu, povezati *'low-cost'* avio prevozom sa evropskim centrima turističke tražnje.

Konkurencija velikih avio kompanija, regionalnih i *'low-cost'* kompanija će se nastaviti, sa realnom tendencijom da će se regionalni avio prevoznici između velikih i *'low-cost'* kompanija, najverovatnije opredjeliti za alijansu, ili franšizing sa velikim mega prevoznicima. Takođe, predviđa se smanjenje visoke stope rasta *LCC-a* u *Zapadnoj Evropi,* dok se za *centralnu i istočnu Evropu* predviđa snažan rast. Veće *LCC* su najavile da će se okrenuti novim tržištima, smanjujući tako tržišni udio redovnim avio kompanijama i turoperatorima, a za očekivanje je konsolidacija na račun manjih *LCC-a. Ryanair* je naručio novih 70 *Boing-a,* što će činiti flotu od ukupno 225 aviona. Izvještaj *Barclycard Business Travel Survey* za 2004-05, pokazuje da 71% poslovnih ljudi u Britaniji koristi *LCC,* kao i da je 96% njih vrlo zadovoljno i letjeće opet.

Ostaje otvoreno pitanje, da li će u ovakvoj situaciji, u dužem vremenskom periodu, avioni na redovnim linijama opstati na kratkim evropskim rutama. Odgovor na ovo pitanje, između ostalog, će usloviti i dalji razvoj i strukturu turoperatorskog biznisa.

[151] Tourism Market Trends, WTO, 2004, str. 19

5.2.5. Primjeri razvoja kanala prodaje u turoperaterstvu

Globalizacija i tehnološki razvoj podstakli su promjene u cjelokupnom društvenom i ekonomskom okruženju, a posebno u turizmu koji ne zna za granice. Distributivni kanali sve više determinišu konkurenciju i profitabilnost preduzeća, te se smatraju jednim od najvažnijih elemenata u marketingu. Njihova uloga u turoperatorskom poslovanju, spajanja turističke tražnje i ponude, takođe doživljava fundamentalne promjene. Mada se vrijednosni lanac u turističkoj privredi definitivno mijenja, promjene stižu negdje prije, a negdje kasnije, u zavisnosti od niza ekonomskih, socio-kulturnih i drugih faktora u različitim sredinama. Ovom prilikom bavićemo se primjerima razvoja kanala prodaje u turoperatorskom poslovanju u nekim mediteranskim zemljama, što će poslužiti za komparativnu analizu kanala prodaje u Crnoj Gori.

5.2.5.1. Španija

Ekonomski progres, koji je počeo 1960. godine, rezultirao je rastom ličnih primanja, povečanjem standarda života, vlasništvom automobila, što je pokrenulo domaću tražnju za turističkim putovanjima. Danas, sklonost ka turističkoj potrošnji iznosi 60%. Međutim, bez obzira na socijalne promjene koje je donijela indusrijalizacija, porodična povezanost ostala je jedna od najjačih u Evropi. Sklonost ka odmorima je visoko vrednovana, a česti su produženi vikendi posebno za vrijeme javnih i religioznih praznika. Običaj korišćenja odmora Španaca razlikuje se od načina na koji to čine strani turisti. Iako i jedni i drugi preferiraju primorske krajeve, Španci često svoje slobodno vrijeme provode u ruralnim oblastima, na selu, za šta ih vežu porodični korijeni.

Domaći turizam u Španiji ima sljedeće karakteristike:

- Gotovo 80% putovanja obavi se privatnim automobilom.
- Samo 20% noćenja vezano je za hotelski smještaj, a 2/3 domicilnog stanovništva smještaj nalazi kod rođaka i prijatelja ili u vikend kući.
- Mjesec za odmor je august, kad je jedan od četiri španca na odmoru.[152]

90% Španaca provodi odmor u svojoj zemlji, a od 1990. godine počinje interesovanje za inostranim putovanjima na godišnjem nivou. Najčešće zemlje koje posjećuju Španci su zemlje iz okruženja: Portugal i Francuska, zatim Andora, Maroko, Italija, Velika Britanija i Njemačka. Putovanja u daleke destinacije čine oko 10% ukupnih putovanja u inostranstvo. Najpopularnije daleke destinacije za Špance su SAD, Kuba, Dominikanska Republika i Brazil. Španci su poznati po većoj turističkoj potrošnji po glavi stanovnika od prosječnog turiste iz evropskih zemalja, kao rezultat skorašnjeg prosperiteta. Tipovi putovanja koji su u fokusu Španaca su istorija, kultura, obrazovanje, kao i kulinarski specijaliteti. Veliki su putnici na jedan dan, a takva njihova putovanja se procjenjuju na oko 25 miliona godišnje, u susjedne zemlje Portugal, Francusku i Andoru.

[152] Boniface, B., Cooper, C., 2005, str. 213

Putovanja na odmor čine 63% od ukupnih putovanja Španaca, dok su sljedećih 35%, putovanja kod prijatelja ili rođaka, a 19% se odnosi na poslovna putovanja. Više od 62% Španaca putuje u inostranstvo sa porodicom, 32% sa partnerom, dok svega 6% putuju sami.[153]

Mada Španija predstavlja vodeću turističku zemlju svijeta i Evrope sa 6,65% učešća u raspodjeli ukupnog prihoda od međunarodnog turizma u svijetu i 13,4% u Evropi u 2000. godini, u inicijativnom smislu putovanja domicilnog stanovništva u inostranstvo, njena uloga je mnogo skromnija. Španci su u 2000. godini za putovanja u inostranstvo utrošili samo 6,03 milijardi eura, što čini 1,2 % od ukupne turističke potrošnje u svijetu, odnosno 2,4% u Evropi. Isto tako, kad je riječ o domaćem turizmu, Španija zaostaje za drugim zemljama Evrope, pa su domaći turisti 2000. godine ostvarili učešće od 32,0% u ukupnom broju ostvarenih noćenja.[154] Ovo uglavnom zbog ranije navedenih sklonosti Španaca za korišćenjem drugog vida smještaja, a ne komercijalnog. Španci najčešće koriste usluge domicilnih turoperatora za putovanja u daleke destinacije, dok samu Španiju i obližnje zemlje radije posjećuju automobilom.

U geografskom smislu turizam u Španiji ima neravnomjeran razvoj, koncentrisan u nekoliko oblasti na kontinentu, obali i brojnim ostrvima. To je uzrokovalo u razvojnoj fazi velike migracije stanovništva u turističke regije, tako da su danas čitave ruralne oblasti gotovo napuštene. Lanci hotela i smještaj u tipičnom španskom stilu, ima nepovoljnu pregovaračku poziciju sa moćnim evropskim turoperatorima, koji im plaćaju nisku cijenu zakupa. Glavna ino-tržišta su zemlje Evrope, među kojima prednjači Velika Britanija, zatim Njemačka, a posjećuju je i turisti iz latino-američkih zemalja, koristeći prednost istog govornog područja.

Oko 2/3 turista u Španiji koristi dobro razvijenu putnu mrežu, dok je željeznička, koncentrisana na predio Madrida i granice prema Francuskoj i Portugalu.

Avio gosti koji posjećuju Španiju najčešće dolaze u paket-aranžmanima koristeći čarter letove. Međutim, nagli rast *'low-cost'* avio prevoznika, omogućio je fleksibilnije putovanje i ugrozio je sektor organizovanog turizma u korist individualnih putnika koji sami aranžiraju putovanje koristeći nisko budžetne avio prevoznike, a smještajući se u rentirane vile ili u sopstveni smještaj, *'second home'*. Nove niskobudžetne kompanije ulaze na tržište kao *Vueling, Clickair* (*'low-cost'* kompanija izrasla iz *Iberie, ACS-a* i drugih partnera) i *Air Asturias*. Od avio prevoznika na domaćem terenu najviše su angažovani *Iberia* i avio kompanije u njenom vlasništvu, dok se za dolazak sa evropskih tržišta obično koriste sporedni aerodromi i lete čarteri i *'low-budget'* kompanije u vlasništvu stranog kapitala.

Avio saobraćaj generalno bilježi značajan rast. *Iberia Airlines* je za 10% povećala svoj promet u 2006. godini u odnosu na prethodnu. Privatizacija *Iberie* je završena, kao i njeno horizontalno spajanje sa *Aviaco and Binter u Iberia Group*. I druge avio kompanije su obnovile svoju flotu, kao *Spanair, Air Nostrum*, posebno *Air Europa*, koja je nedavno kupila 18 novih 737-800s, vrijednih 1,2 milijarde $, što predstavlja odličan potencijal za biznis sa američkim tržištem.[155] Došlo je do značajnog povećanja broja aviona na španskom nebu, što je kreiralo ekspanziju

[153] Outbond Tourism in Spain, 2006.
[154] Unković, S., Zečević, B., 2004, str. 280
[155] Crowley, H., Aircraft Parts-Leading Sector, 2006.

rezervnog tržišta. Očekuje se, da će se ovaj trend nastaviti, s obzirom na razvoj regionalnih tržišta. Nikada se u Španiji nije tražilo više civilnih dozvola za let, nego u posljednje vrijeme. Madridski aerodrom *Barajas* je proširio svoje kapacitete za servisiranje 70 miliona putnika godišnje, čime postaje *'hub'* za Južnu Ameriku. Dodatni terminal je obezbjedio 11% veći promet putnika 2006. godine u odnosu na prethodnu. *Iberia*, kao vodeća španska avio kompanija i lider na evropsko-latino američkim rutama, potpisala je ugovor o zajedničkom operiranju ruta koje povezuju London sa Madridom i Barselonom. Na ovaj način vodeće avio kompanije stiču profit na račun zajedničke administracije i nižih operativnih troškova.

Turizam ima ključnu ulogu u španskoj ekonomiji. Španija je druga po redu destinacija u svijetu po broju dolazaka turista (53,6 miliona), a ovaj sektor predstavlja 11,4 % ukupnog BDP-a i 11,2 % zaposlenih.[156] Turistički sektor u Španiji u kontinuitetu dobro posluje, a glavni 'igrači' na tržištu su:

- **Turističke grupacije**
- **Trgovci na veliko (turoperatori)**
- **Trgovci na malo, ritejleri (turističke agencije)**[157]

Turističke grupacije

Uspješno poslovanje španske turističke industrije je djelimično rezultat činjenice da glavni igrači imaju diversifikovane aktivnosti, u zemlji i u inostranstvu. Mnoge od ovih grupa proširile su svoje poslovanje vezujući se vertikalno za različite segmente, hotele, kao i za ritejlere, apsorbujući obično postojeća manja i srednja preduzeća. Oni najjači na tržištu, po modelu velikih evropskih grupacija u svom sastavu najčešće imaju turoperatore, turističke agencije, avio kompanije, hotele, kompanije za transfer i sl. Prisutno je i franšizing poslovanje među agencijama.[158] Hotelska grupa *Sol Melia*,[159] dio *Iberostar* grupacije i *NH Hotels* su poznate evropske hotelske grupe, koje demonstriraju energiju španske turisičke privrede i pokazuju stalnu tendenciju rasta širom Evrope. *Sol Melia* je 2005. godine otvorila prvi *Hard Rock Hotel* u Evropi, a *NH Hotels* svoj prvi italijanski hotel u Veneciji. Presjek strukture prvih deset grupacija u turističkoj industriji u Španiji dat je u Tabeli br. 3.9.

156 IMPACTUR, 2005.

157 Crowley, H., Main Players in the Spanish Travel Sector, 2006.

158 Među putničkim agencijama u partnerstvu kroz franšizu su: Viajes Marsans, Barcelo Viajes, Grupo 7 Viajes i Viajes Gheisa, Crowley, Overview of franchise sector, 2006.

159 Sol Melia zauzima 6. mjesto, (205 hotela sa 43.083 soba), a NH Hotels 10. (200 hotela sa 28.037 soba) na listi deset prvorangiranih evropskih hotelskih grupa u 2005.godini. MKG Consulting Database, Paris, 2005.

Tabela.br. 3.9. Presjek strukture prvih deset grupacija u turističkoj industriji Španije

Marsans	
Turističke agencije	Viajes Marsans, Viajes Crisol, Rural Viajes, Viagens Marsans
Turoperatori	Horizontes, Pullmantur, Club de Vacaciones, Tiempo Libre
Avio kompanije	Aerolíneas Argentinas, Pullmantour Air
Hoteli	Hotetur
Autobuski prevoznik	Trapsa

Iberostar	
Turistička agencija	Viajes Iberia
Turoperatori	Iberojet, Iberojet Internacional, Turavia, Sol Plan, Viva Tours, Viamed, Iberski, Eurojet
Avio kompanije	Iberoworld, Aerobalearr
Hoteli	Iberostar Hotels & Resorts
Receptiva	Iberoservice, Iberoservice International

Globalia	
Turističke agencije	Viajes Halcón, Viajes Ecuador, Halcón Viagens
Turoperator	Travelplan
Avio kompanija	Air Europa
Autobuski prevoznik	Globalia Automóviles (Pepecars)
Ostalo	Globalia Handlling

Piñeiro	
Turoperator	Soltours
Hoteli	Piñeiro Hotaels, Bahia Principe Clubs/Resorts.
Autobuski prevoznik	Sol Bus
Barceló	
Turistička agencija	Barcelo Viajes
Hoteli	Barcelo Hotels & Resorts

Hotusa	
Rezervacije	Keytel, Restel
Hoteli	Eurostar hotel management division, Hotusa

Serhs	
Turističke agencije	Serhs Touris, Casio Tours, Tropical Tours, Fantasy Tours
Turoperator	Rhodasol
Hoteli	Apartamentos Serhs, Hotels Serhs, Villas Rurals, i dr.
Ostalo	Distribucija/logistika, proizvodnja hrane, projekti /oprema

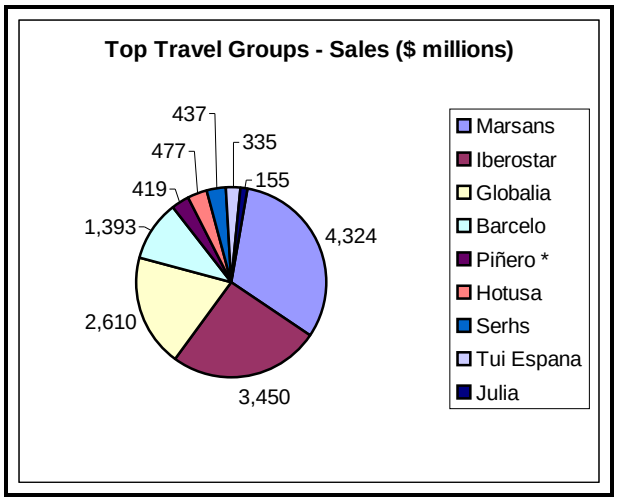
TUI España	
Receptivna agencija	Tui Incoming
Ostalo	Ultramar Express Event Management, Tui Rent-a-Car, Ultramar Express Tranpsort, Ambassador Tours

Grupo Julia	
Travel Agencies	Julia Tours, Central de Viajes
Ground Transportati	Autocares Julia

Izvor: *Editur,* 2006.

Prihodi od prodaje za prvih deset grupacija, prikazani su na Slici br. 3.2.

Slika br. 3.2. Prihodi od prodaje za prvih deset turističkih grupacija u Španiji

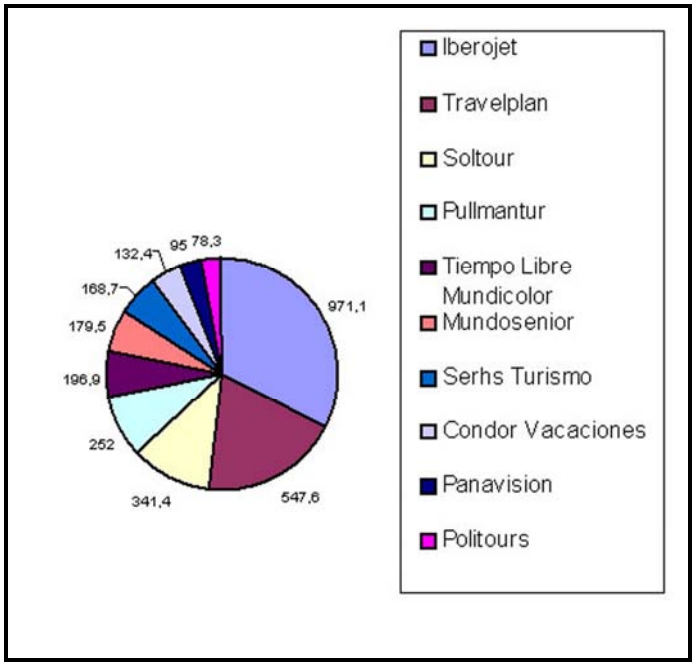


Izvor: *Editur,* 2006. (Kurs, 2005: $1=Euro 0,79)

Trgovci na veliko (turoperatori)

Vodeći turoperatori koji zauzimaju prva tri mjesta u 2004. godini ostvarili su rast od 30%, tako da su trgovačka udruženja počela da izražavaju zabrinutost zbog rizika saturacije. Na Slici br. 3.3. prikazani su prihodi prvih deset turoperatora. Međutim, treba imati u vidu da su ovo rezultati za različite kompanije grupisane u okviru sektora turoperaterstva, te stoga rezultati *Iberojet-a* izgledaju relativno visoki u odnosu na konkurente.

Slika br. 3.3. Prihodi prvih deset turoperatora na španskom tržištu (u mil. $)



Izvor: *Editur*, 2006. **(**Kurs, 2005: $1=Euro 0,79)

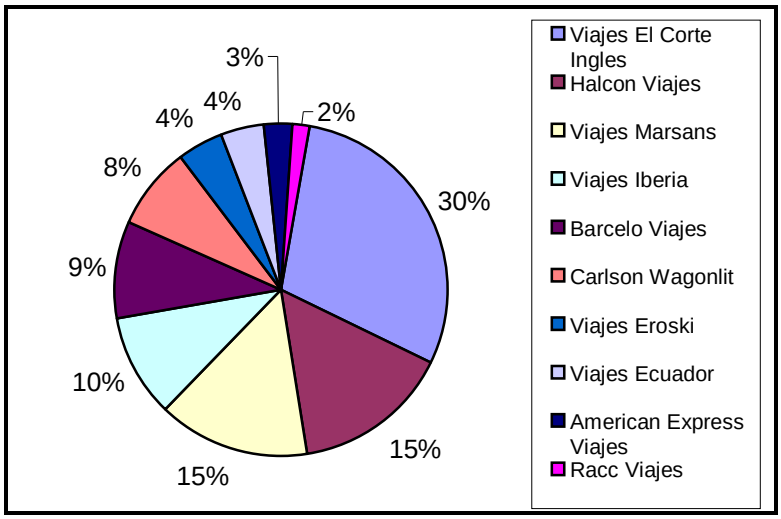
Trgovci na malo, ritejleri (turističke agencije)

U Španiji postoji 3.400 putničkih agencija, sa 9.500 prodajnih mjesta raspoređenih po čitavoj zemlji. Koncentracija agencija je mnogo veća nego u bilo kojoj drugoj zemlji EU, a jedan od razloga je nagla ekspanzija glavnih mreža poslednjih godina. Najvećih osam lanaca turističkih agencija drže preko 3.400 prodajnih mjesta ili 36%. Samo u Madridu i Barseloni ima oko 3.000 agencija. Glavni lider u ovom segmentu je *Viajes El Corte Ingles,* sa prodajom od 2 milijarde $. S obzirom da je Španija danas turistička destinacija druga po posećenosti u svijetu, postoji razvijen sistem turističkih agencija receptivnog karaktera, koje često obavljaju i *'handling'* funkciju za inostrane turoperatore na terenu. Iako pokazatelji govore da je 22,5% svih putovanja rezervisano putem turističkih agencija, interesantno je navesti da Španci putovanja u inostranstvo u 50% slučajeva bukiraju preko agencija.[160]

Slika br. 3.4. pokazuje procentalno učešće prvih 10 ritejlera na španskom tržištu.

[160] Outbound Tourism in Spain, 2006.

Slika br. 3.4. Procentualno učešće prvih 10 ritejlera na španskom tržištu



Izvor: *Editur*, 2006. (Kurs, 2005: $1=Euro 0,79)

'Online' agencije

U posljednjih nekoliko godina najveći progres u turističkoj industriji Španije ostvaren je u poslovanju *'online'* agencija. U 2006. godini *'online'* prodaja je iznosila 5% ukupne prodaje putovanja u Španiju, sa tendencijom da se na nivou turističke industrije u nekoliko narednih godina poveća na 22%. Najveće *'online'* kompanije, *Rumbo, eDreams* i *Lastminute.com,* u 2005. godini ostvarile su rast od 100%. To ukazuje da će tradicionalni oblik prodaje putem agencija, *'brick'* strategija (građenja), da se na duži rok pretvori u *'click'* strategiju (pritiska na dugme). Najveća prodaja *'online'* ostvaruje se u području prodaje avio karata i hotelskih rezervacija. Prodaja avio karata čini gotovo 2/3 ukupne prodaje i njen rast u 2005. godini u odnosu na prethodnu, 2004. iznosio je 131%. Po troškovima prodaje *'online'*, najskuplji proizvod je paket-aranžman, čija prosječna cijena iznosi $ 1,390. Ono na čemu trenutno rade ove kompanije je konsolidacija na tržištu i izgradnja lojalnosti kupaca.

U Tabeli br.3.10. prikazani su glavni pokazatelji *'online'* prodaje, prodaje po kategorijama i redosljed proizvoda po troškovnom principu prodaje *'online'*.

Tabela br. 3.10. Glavni pokazatelji *'online'* prodaje na španskom tržištu

***'Online'* prodaja u turizmu u €**		***'Online'* prodaja po vrstama proizvoda**		**Redoslijed proizvoda po troškovima *'online'* prodaje**
2003	500 mil.	Karte (avio, autobus, voz)	30,4%	Paket aranžmani
2004	1 mld.	Smještaj	5,4%	Smještaj
2005	2 mld.	Paket aranžmani	1,8%	Karte (avio, autobus, voz)

Izvor: Adaptirano po *Hosteltur*, 2005.

Velike španske agencije mnogo su uložile zadnjih godina u prihvatanje internet prodaje. Neke od njih, kao *Viajes El Corte Ingles, Viajes Iberia, Marsans and Barcelo* su među prvih deset. Prema španskom udruženju putničkih agencija, *(FEEAV,)*[161] samo 4-5% njihovih članova u ponudi imaju *'online'* servis, jer je njegovo uvođenje i korišćenje malim agencijama nedostupno, zbog visine troškova. Uprkos tome, procjenjuje se da će agencije i hotelski lanci značajno povećati i unaprijediti svoju *'online'* prodaju narednih godina. U Tabeli br. 3.11. dat je redosljed prvih deset *'online'* agencija, po ostvarenoj prodaji.

Tabela br. 3.11. Prvih deset *'online'* agencija, po ostvarenoj prodaji u Španiji

Preduzeća	Prodaja 2005. (u milionima $)	% uvećanje na 2004.
Rumbo	154	75%
Edreams	149	183%
Lastminute.com	109	128%
Viajes El Corte Ingles	107	44%
Viajar.com	100	67%
Viajes Iberia	92	666%
Terminal A	60	N. P.
Barcelo	55	685%
Atrapalo.com	53	110%
MuchoViaje.com	50	100%

Izvor: *Hosteltur,* 2005. (*Kurs:* 2005=$1:Euro 0.79)

Pored generalnog udara na poslovanje turističkih agencija koje je došlo s internetom, jer potrošači mogu sami da naprave personalnu turu po sopstvenom izboru, politika turopertora se mijenja i većina želi da ostvari lični kontakt sa potrošačem ne bi li što bolje shvatila njihove želje i potrebe, te je direktna prodaja od strane turoperatora postala dodatna bitna smetnja za rad agencija.

'Online' godišnji obrt za avio kompanije iznosio je $1,3 milijarde u 2005. godini. *Iberia*, lider na španskom tržištu, takođe planira da smanji klasičnu prodaju putem agencija, na račun sopstvene direktne prodaje koju planira da uveća sa 18,5% (2005) na 37% (2008). Progresivno smanjenje provizije za prodaju avio karata očekuje se da će imati dramatične efekte na poslovanje agencija u narednih pet godina, posebno onih koje svoj prihod uglavnom zasnivaju na rezervacijama i prodaji avio karata. Posljednji podaci pokazuju da mnoge male agencije propadaju ili smanjuju broj svojih prodajnih mjesta, a dodatni razlog tome je i širenje velikih lanaca agencija koje otvaraju nova mjesta, koncentrisana u tradicionalnim oblastima za prodaju turističkih usluga.

[161] FEEAV, Spanish Federation of Travel Agencies / Špansko udruženje turističkih agencija

(kao, npr., *Marsans i Halcon Viajes*). Ovakva situacija u turističkoj industriji, nalaže da opstanak ili uspjeh agencije moraju tražiti u alternativnim rješenjima, kao što su plasiranje proizvoda koji su *'niše'* na tržištu, ili u prelasku na *'online'* prodaju.

Španska *'online'* prodaja u 2005. godini je iznosila 3% od evropske, i procjenjuje se da će se njen udio povećati na 9% do 2009. godine, s obzirom da se radi o zemlji koja u okviru EU trenutno pokazuje najviši rast. Vodeće zemlje u *'online'* prodaji u EU su *Velika Britanija* sa 35%, *Njemačka* sa 15% i *Francuska* sa 10%.

Ipak, u industrji preovladava mišljenje da španski turisti kad putuju u inostranstvo najviše vjeruju domaćim turoperatorima, koji obezbjeđuju bogat promotivni materijal, informacije i pomoć, kako turistima, tako i turističkim agencijama. Često u promociji koriste i multi-medijska sredstva. Stoga su američki turoperatori i operatori destinacijskog menadžmenta veoma zainteresovani za saradnju sa španskim turoperatorima u privlačenju španskih turista, s obzirom da su oni po broju dolazaka u Ameriku rangirani na 6. mjesto.[162] Španija, Portugalija i Italija, '*Sunbelt'* zemlje Evrope, kako ih u turističkoj industriji popularno zovu, još uvijek su relativno nerazvijene kao izvori turističke tražnje.[163]

5.2.5.2. Italija

Italijansko tržište je do prije nekoliko godina važilo za relativno malo tržište za organizatora putovanja, s obzirom na karakter turističkih putovanja koja su pretežno individulna. Zatim, ovo tržište je tradicionalno vezano za porodični biznis u oblasti turizma, tako da dominira veći broj turističkih agencija, receptivnog karaktera, koje su u funkciji opsluživanja gostiju iz inostranstva. Osnovni razlog otpora prema koncentraciji u ovoj oblasti, leži u vlasničkoj strukturi, koja je uglavnom porodična, a samo veći turoperatori se integrišu, posebno sa hotelskom privredom u Španiji.[164] Mali porodični hoteli dominiraju u smještajnim kapacitetima, a drumski i željeznički saobraćaj, kao vrste prevoza. Kad su u pitanju vazdušne luke, najveći su aerodromi *Fiumicino* (Rim) i *Linate* (Milano). *Alitalia* i njena kompanija *ATI* pokrivaju domaćim letovima preko trideset destinacija, a čarter letovima i mrežom niskobudžetnih avio prevoznika, povezana su ostrva i turistički regioni sa regionalnim evropskim centrima. U *'inbond'* turizmu, generatori turističke tražnje su evropske zemlje, posebno Njemačka, kao i SAD. U tu svrhu organizovana je čitava mreža turističkih agencija na regionalnom i lokalnom nivou.

Iako je Italija prepoznata kao destinacija koju posjećuje veliki broj inostranih turista, čija je tražnja koncentrisana pretežno na nekoliko velikih gradova, ona predstavlja veliko domaće tržište, koje bilježi oko 60% od ukupnog broja noćenja turista.[165] Domaće turističko tržište je veoma jako, s obzirom na veliki broj atraktivnosti u domaćem okruženju, dobru saobraćajnu povezanost, kao i

[162] Iza Velike Britanije, Njemačke, Francuske, Italije i Holandije. prim.autora
[163] Doring,F., Neuhaus, A., 2006, str. 24
[164] Promohotel sa 35,5% u vlasništvu, i lanac turističkih agencija na Kanarskim ostrvima Viajes Medgmar, sa 30% vlasništva, u Čavlek, N., 1998, str. 142
[165] Boniface, B., Cooper, C., 2005, str. 235

sve izraženiji trend tražnje za kraćim i učestalijim odmorima. Kao posljedica, Italija u oblasti turizma ostvaruje vrlo visoku stopu od 6,5% od bruto nacionalnog proizvoda (GDP)[166]. Godine 2001. Italija je zabilježila suficit u turizmu od 11,6 milijardi $.[167]

Kad je u pitanju karakter putovanja, Italijani i dalje veoma preferiraju odmor na moru u ljetnjem periodu, ali je sve prisutnija inicijativa za zimskim sportovima i aktivnim odmorom.

Interes za putovanjima u inostranstvo Italijani nešto intenzivnije iskazuju tek u zadnjoj dekadi prošlog vijeka. Omiljene destinacije su im Francuska i Španija, gde putuje više od 1/3 Italijana, a od dalekih SAD i Meksiko. Period godišnjih odmora karakteristično je koncentrisan za kraj jula i august mjesec, u trajanju od četiri nedjelje, (*feragosto*), kada je većina preduzeća na kolektivnom odmoru, što utiče na visoku tražnju za putovanjima u kratkom periodu vremena, tako da ovo tržište pati od visokog stepena sezonalnosti sa aspekta domaće tražnje.

Putovanja u inostranstvo iz Italije bilježe snažan rast u nekoliko zadnjih godina. Dok su u 2001. godini izdaci za ova putovanja iznosili 16 miliona eura, u 2003. godini dostigli su gotovo 18,3 miliona eura, sa tendencijom daljeg rasta.[168] Razlozi ovome leže u promjeni navika i kulture Italijana i naraslog interesovanja za putovanja u inostranstvo, kao i u jakom kursu eura, posebno za putovanja u oblasti gdje se dominantno koristi US$ kao valuta.

Evropa je glavna destinacija Italijana koji odmor provode van zemlje, sa ukupno 60% od ukupnog broja putnika u inostranstvo, zatim slijedi Amerika sa 4,7% i Afrika sa 3,3%.[169] (Francuska sa 8 miliona italijanskih turista u 2003. godini bila je najprivlačnija destinacija za Italijane. Slijedeća je Španija sa preko 2,3 miliona, zatim Njemačka sa 1,5 miliona italijanskih posjetilaca i Hrvatska sa 1,2 miliona.) U prosjeku svako peto putovanje Italijana na odmor je u neku inostranu destinaciju, što je čak dvadeset puta češće nego prije tridesetak godina. Takođe, sve više raste interesovanje za daleke destinacije, kao što su *Malezija, Novi Zeland i Francuska Polinezija*, u koje se uobičajeno češće putuje u organizovanom aranžmanu.

Prema podacima *ISTAT-a*[170], 67,8% Italijana putuje u inostranstvo (na kraće ili duže putovanje), bez prethodnih rezervacija, 6,6% bukira samo transportne usluge preko putničkih agencija, 1,5% samo smještaj i 16,7% kompletan paket-aranžman preko turističke agencije, dok 7,4% kupuje putem interneta.

Tri glavna razloga zašto paket-aranžman nije popularan među italijanskim turistima su:

- Mlađi putnici (25-35godina) dobro znaju engleski jezik, tako da nije problem da individualno putuju i vrše rezervacije.
- Italijanski turisti su podložni fantazijama i kreativnosti, te stoga najveći broj njih vjeruje da je najbolji način da se *'otkrije'* destinacija, ukoliko se to uradi samostalno, kreirajući putovanje prema svojim potrebama i željama. Stoga, većina Italijana kupi samo avionsku kartu, a ostalo sami aranžiraju, bilo u Italiji ili kad stignu na destinaciju.

166 Ibid
167 Unković, S., Zečević, B., 2004, str. 310
168 International Market Research Reports, Italia, 2004, str. 5
169 Ibid
170 ISTAT, Italijanski biro za statistiku

- Gotovo 7,2 miliona italijanskih porodica ima komjutersku vezu iz kuće, što znači preko 22 miliona internet korisnika. Prema istraživanju vršenom u 2004. godini, najveći izdatak Italijana za internet odnosi se na sektor turizma i putovanja (prosečno 393 eura).[171]

Takođe, prema istom istraživanju, izdaci italijanskih turista za hranu, šoping i izlete su iznad svjetskog prosjeka. Italijani su posebno spremni da potroše u ekskluzivnim restoranima, obzirom da su izdaci za hranu veoma važne stavke u budžetu putovanja. Na primjer, za Italijane koji putuju u Ameriku, najatraktivnije aktivnosti su korišćenje restoranskih usluga, 78% , a zatim šoping, 75%.[172]

U poređenju sa evropskim turoperatorima, italijanski turoperatori su do 2000. godine imali sekundarnu ulogu u pogledu veličine i broja potrošača, s obzirom na činjenicu da domaći turisti manje koriste *'organizovani'* vid putovanja. Ovo djelimično zbog kulturološkog aspekta, veće sklonosti ka individualizmu i improvizaciji, a djelom i snažnog uticaja kulturnih bogatstava kojima Italija raspolaže. Većina domaće potražnje bila je usmjerena na domaće lokacije za čiji doživljaj je dovoljna jednostavna organizacija, te su stoga malo koristili usluge turoperatora.

U 70-im i 80-im godinama, kada je krenuo talas potražnje za putovanjima u inostranstvo, došlo je do formiranja turističkih agencija, koje su poslovale na vrlo improvizovani način, posebno zbog nepostojanja visokih ulaznih barijera. Naime, italijansko zakonodavstvo ne podrazumjeva poštovanje nekih posebnih profesionalnih i finansijskih zahtjeva za izdavanje dozvole za rad, a ne razlikuje turističke agencije i turoperatore. Kao rezultat, sredinom devedesetih došlo je do naglog rasta turističkih agencija koje posluju na domaćem tržištu, a kreiraju i veliki broj paket-aranžmana za račun inostranih turoperatora.[173] Analiza pokazuje da su turističke agencije u Italiji veoma fragmentisane, za razliku od situacije u ostalim zapadno-evropskim zemljama gdje vlada visoka koncentracija. Međutim, njihov broj se povećao za preko 75% u zadnjih desetak godina, tako da je 2004. godine dostigao 8850, od čega njih 351 rade i kao turoperatori.

Međutim, ono što je krakteristično za poslovanje u turističkoj privredi u Italiji, je da uprkos povećanoj konkurenciji prodaje putovanja putem interneta, kao i smanjenja prihoda od provizije od prodaje avio karata, broj turističkih agencija u Italiji nastavlja da raste. Tako je u 2003. godini ostvaren ukupni obrt od 12,7 milijardi eura, što je gotovo isto kao u 2000. godini. U Tabeli br.3.12. data je najvažnija mreža turističkih agencija i njihov godišnji obrt.

Tabela br. 3.12. Glavna mreža turističkih agencija u Italiji i njihov godišnji obrt

Grupe u franšizi	Broj pridruženih članica	Obrt 2003./mil.eura
Giramondo Viaggi	**601**	**857**
Travel Company	**264**	**511**
Cisalpina Tours	**165**	**455**

[171] International Market Research Reports, Italia, 2004, str. 7
[172] Ibid
[173] Petrillo, C.S., 1996., str. 56

ITN Holding	**219**	**390**
Blu Vacance	**285**	**332**
Marsupio Group	**158**	**316**
Buon Viaggio	**270**	**294**
Amavet	**94**	**180**
Uniglobe	**76**	**166**
Le Marmotte	**111**	**134**

Izvor: *Trend,* februar, 2004

Italijani, poznati kao prilično nekonvencionalan narod, više vole da pretražuju po internetu i sami kreiraju turističko putovanje, nego da za njihov račun to radi turistička agencija. No ipak, u poređenju sa prethodnom godinom, 2004. godine ukupna kupovina *'online'* u Italiji povećana je za 77,5%. Najvažniji web-ovi turističkih agencija u Italiji, prikazani su u Tabeli br.3.13.

Tabela br. 3.13. Najvažniji web-ovi turističkih agencija u Italiji

Internet sajt	Broj posjetilaca	Broj posećenih strana
lastminute.com	703	13.771
viaggi.virgilio.it	697	7.319
lastminutetour.com	428	13.934
edreams.it	388	6.372
expedia.it	182	4.369

Izvor: *TTG* Italia, septembar, 2003.

Vidi se da su najposećenije strane koje *prodaju 'last minute'* programe, što govori u korist već navedene sklonosti Italijana ka improvizaciji i donošenju odluke o putovanju u posljednjem momentu. Veliki uspjeh posljednjih godina postigle su veliki igrači na italijanskom turističkom tržištu: *Costa, Ventaglio and Alpitour*, čiji web sajtovi spadaju među najposjećenije u turističkom sajber prostoru.

Italijanski turoperatori su obično kompanije srednje i manje veličine, koje pokrivaju *niše* na tržištu, uz nekoliko izuzetaka. Da bi se takmičili sa njemačkim i britanskim turoperatorima, italijanski turoperatori su prije nekoliko godina počeli da se udružuju i uvećavaju svoj kapital učešćem na milanskoj berzi. Najveći italijanski turoperator *Alpitour*, počeo je sa akvizicijama 1997. godine, pripajajući *Francorosso* (trećeg po veličini turoperatora u Italiji), kao i nekoliko manjih turoperatora, kao što je *Viaggidea.*

Krajem 1999. godine *Hotelplan* je preuzeo kontrolu nad *Turisandom*, zatim je *Viaggi del Vetaglio* pripojio *Columbus*, što je bilo propraćeno još jednim pripajanjem između *Boscolo i Rallo.* U 2003. godini italijanski turoperatori bilježe rast i što se tiče prodaje i broja putnika. Značajan razlog tome je činjenica da su turoperatori vrlo brzo preuredili svoje programe i prilagodili ih tražnji

za najpoželjnijim destinacijama potrošača. U Tabeli br. 3.14.dat je prikaz prvih osam italijanskih turoperatora i njihov obrt u 2003. godini.

Tabela br. 3.14. Prvih osam italijanskih turoperatora i obrt u mil. eura

Turoperatori	2003	%2003/02	Broj putnika 2003.
Alpitour Group (uključuje Viaggidea TO)	1.191	+15%	N.P.
Ventaglio Group (uključuje Caleidoscopio TO)[174]	885	+33%	400.000
Teorema Tour	308	+15.3%	340.000
Hotelplan (uključuje Turisanda TO)	296	+10%	N.P.
Eurotravel	185	+8%	340.000
Veratour	155	+21%	150.000
Eden Viaggi	138	+10%	298.000
Kuoni Gastaldi Tours	128	-10%	70.000
I Grandi Viaggi	113	+9%	N.P.
Aeroviaggi	111	-7%	152.000

Izvor: *Trend,* februar, 2004.

Internet kao distributivni kanal dobija na značaju u turoperatorskom poslovanju u Italiji. Do 2001. godine, samo jedna trećina turoperatora je imala sopstvenu *web* stranicu, a 2004. svi objavljuju svoje kataloge na *web-u.* Takođe, turoperatori sve više investiraju u novu tehnologiju, a više od 70% nudi *'last minute'* paket-aranžmane putem *web-a* i 49,5% putem *'on line'* rezervacije kroz turističke agencije. Međutim, obzirom na činjenicu da mali broj Italijana kupuje putem interneta (7,4%), većina velikih, kao i malih i srednjih preduzeća, razvile su samo bazne *'e-comerce'* aktivnosti, i još uvijek se čvrsto oslanjaju na posrednike da bi došli do potrošača.

Uloga novih *e-posrednika*, kao glavnih portala, koji nude turistički proizvod preko *web-a,* koristeći njihove komercijalne i brend imidž potencijale, postaje veoma važna za italijanski turizam. Internet predstavlja moćan kanal za promociju i pripremu informacija, kako za velika, tako i za mala i srednja preduzeća na italijanskom elektronskom tržištu. Međutim, za sada, *e-commerce* aktivnosti su uglavnom limitirane na smještajne kapacitete, koji su razvili portale, koji daju mogućnost uvida u različite tipove proizvoda i usluga u visoko razvijenim turističkim destinacijama. Mala i srednja preduzeća još uvijek imaju ograničeno korišćenje internet tehnologije, da bi mogla da uspostave nivo kooperacije sa ostalim partnerima i operatorima. Evidentan je nedostatak inter-organizacionih veza, a telefon je još uvijek glavno sredstvo komunikacije.

[174] Caledospio-va prodaja za SAD pokriva 69% ukupne prodaje za SAD tržište. Inače Viaggidiea i Turisanda su takođe turoperatori preko kojih ide značajan turistički promet sa SAD.

Rezultati pokazuju da je upotreba *e-maila* u porastu, dok se *ekstranet i intranet* koriste samo u rijetkim slučajevima. E-mail se koristi za komunikaciju sa nabavljačima i operatorima, kao restoranima, rentakar preduzećima i posrednicima. Ovo sugeriše da mali operatori žele da obezbjede bolji servis za potrošače i postepeno uvode *IT* sredstva. Uz postojeća ograničenja u ovoj oblasti, oni su svjesni da je za povećanje njihove konkurentnosti, neophodno obezbjediti koordinaciju i međusobno umrežavanje.[175] Glavni razlog popularnosti interneta kao prodajnog kanala, su niži troškovi i rastući broj korisnika.

Iako se situacija na tržištu konstantno mijenja, 2002. godine evidentne su bile četiri vodeće grupacije u turističkoj industriji.[176]

- **Alpitour SpA**, holding preduzeće, koje se sastoji od gotovo 40 preduzeća. Struktura *Alpitour Word* grupacije prikazana je u Tabeli br. 3.15.
- **HIT (Holding Italiana Turismo),** nastao je kupovinom turoperatora *Vacance* od strane *International Travel Consultant Partnership-a*, koje je organizovano u četiri grupacije:
  - *'outgoing turoperatori'* (*Comitours, Going i Chiariva trademarke*),
  - turistička naselja (*Club Vacance* gazduje sa 18 turističkih naselja i hotela, od kojih polovinu ima u vlasništvu),
  - mreža turističkih agencija koje vrše distribuciju (više od 90 agencija u vlasništvu *Sesante Travel Network i Donzelli Group's World Vision*),
  - *'incoming'* turoperatori (čine ih *Chiariva i Seaflag trademarke*).
- **Kuoni/Gastaldi Tours** nastao zajedničkim ulaganjem poznatog švajcarskog turoperatora *Kuoni i Garibaldi Toursa*).[177]
- **Viaggi del Ventaglio**, koji uključuje različite aktivnosti:
  - turoperaterstvo (posredstvom brenda kao što je *Viaggi del Ventaglio, Coleidoscopio i Equinoxe*),
  - upravljanje hotelima (s *Venta Clubom*)
  - udio u vlasništvu u nekretninama (s *I.V.V. Resorts*),
  - ostale aktivnosti (s *Vacance nel Mondo i Venta Diving*).

Tabela br. 3.15. Struktura *Alpitour World* grupacije:

Turoperatori	• Alpitour • Nonsoloweekend • Villagi Bravo • Francorosso • Viaggidea • Karambola • Volando

[175] Buhalis, D., Molinaroli, E., 2003, str. 2
[176] Turizam, Italija, br. 1, 2002.
[177] Vlasništvo porodice Cerruti, veoma posluje sa SAD tržištem.

Aviokompanija:	Neos
Hotel & Resort	Alpitour World Hotels & Resorts
Turističke agencije	Welcome Travel
***'Incoming'* agencije**	Jumbo Tours (International Incoming Network)
Incentive & Eventi	Francorosso Incentive

Izvor: *Alpitour* Web stranica, 2007.

Turoperator *Volondo* posluje sa 8000 agencija širom Italije sa veoma iskusnim osobljem. *Karambola* je poznati brend za avanturističke, dinamične programe. Avio kompanija *Neos* nudi *'online'* buking preko svoje agencije *Easy book. Alpitour World Hotels* u svom sastavu imaju *Club hotele*, zatim specijalizovane programe koji nude, npr., skijanje za djecu i slično.

Za distribuciju su uglavnom zadužene turističke agencije, a *'online'* buking *Alpitoura* od 2006. godine obavlja *'Welcome online home'*, nudeći programe *'lastminute'* s popustom od 50%, ili *'superlastminute'* s popustom od 60%. *Jumbo Tours* je lider u pružanju *'incoming'* servisa, osnovan 1977. godine, a danas posluje u Španiji, Francuskoj, Italiji, Maroku, Tunisu, Dominikanskoj Republici, Meksiku, Tanzaniji i dr. U okviru grupacije *Alpitour, Francorosso Incentive* je zadužen za organizovanje incentiva i konvencija, korporativnih sastanka, posebno za oblasti zdravstva i nauke, po gradovima Italije i ostrvima Siciliji i Sardiniji.[178]

Cilj ovakvog okrupnjavanja kompanija posebno na inostranom tržištu, je sticanje prednosti u poslovanju sinergijskim djelovanjem s već poznatim markama proizvoda, posebno prilikom ulaska na nepoznata tržišta, te različita kulturna, društvena i politička okruženja. Takođe, akvizicija konkurentskog preduzeća odmah je obezbjedila veći rast u smislu veličine, a da pri tom nije došlo do defanzivnih reakcija.

Paralelno sa jačanjem turističkih preduzeća, došlo je i do ekspanzije ponude, tako što su vodeća preduzeća učvrstila svoj položaj strategijom ekspanzije usmjerene na širenje asortimana, izbora i sadržajnosti ponude. Tako je, npr., *Camitours*, čije tradicionalno tržište nije pokrivalo Sjevernu Ameriku, Okeaniju i sjevernu Evropu, obuhvatilo i ova tržišta, po formiranju *H.I.T. Holdinga*.[179] Taj izbor je značio udaljavanje od klasičnih paket-aranžmana i otvaranje klupskih odmarališta, kao što je *Club Med. Alpitur*, je napuštajući tradicionalni vid poslovanja, razvio slobodne itinerere, klubske hotele i krstarenja, kupujući akvizicijom *Francorosso, Karambole i Viaggi dell'Elefante*. Na ovaj način turoperatori su stekli znanja, sposobnosti i kontakte drugih kompanija, koje su već etablirane na određenim tržištima.

Ono što se može primjetiti, jeste da su neke kompanije, kroz konsolidacije u okviru istog proizvodnog brenda, uspjele sačuvati svoj tržišni imidž, (kao *Alpitour-Francorosso*), dok su druge ulazeći u različite segmente potpuno izgubile postojeću marku proizvoda (kao *Grupa Club Vacance*). S druge strane, preduzeća koja se nisu udruživala, imala su drugačiji razvoj i bila su orijentisana na kreiranje samih aktivnosti, (kao *Valter, Costa Crociere, Club Med*). Manja

[178] Alpitour web stranica, 2007.
[179] Turizam, Italija, br.1, 2002, str. 58

preduzeća okreću se specijalizaciji, uključujući potpuno inovativne segmente i proizvode, na bazi istraživanja potreba potrošača. Ali pošto se radi o vrlo krhim, malim preduzećima nedovoljne snage, njihove proizvode je obično moguće lako imitirati, te se najčešće ne zadržavaju dugo na tržištu.

Evidentno je da su italijanski turoperatori integrisani na nižim nivoima od velikih evropskih turoperatora, što ih limitira da iskoriste mnoge prednosti ekonomije obima kao i obezbjede rigorozniju kontrolu kvaliteta, koje favorizuje evropska konkurencija. Stoga se uviđa neophodnost uspostavljanja čvršćih i trajnijih oblika saradnje sa ponuđačima usluga, kako bi se obezbjedio kvalitet na duži rok.[180]

5.2.5.3. Hrvatska

Prva turistička agencija u Hrvatskoj bila je filijala turističke agencije **Putnik, AD, Beograd**, koja je osnovana 1923. godine u Kraljevini Srba, Hrvata i Slovenaca. *Putnik* je bio dioničarsko društvo sa učešćem privatnog kapitala od 52,2%, do 1927. godine kada je društvo postalo u cjelosti državno vlasništvo sa centralizovanom upravljačkom funkcijom u Beogradu**.**[181] Zagrebačka filijala širila je mrežu agencija u zemlji i inostranstvu, koja je zaustavljena početkom II svjetskog rata 1941. godine, a poslije rata izvršeno je njihovo obnavljanje. Tako su, pored Zagreba, uspostavljene filijale u Splitu i Rijeci, kao i poslovnica u Dubrovniku. U tom periodu uloga turističkih agencija bila je distributivna, za ograničene turističke kapacitete koji su distribuirani inostranim turističkim agencijama. Njihova posrednička uloga jača, naglim razvojem smještajnih kapaciteta 70-tih godina.[182] Pored *Putnika* nastajala su i druga preduzeća ovoga tipa, kao *Centroturist i Turist*, čijom integracijom 1963. godine nastaje **Generalturist.** *Putnik-Dubrovnik* prerasta u **Atlas**, preduzeće za sobraćaj putnika i turista. Atlas je već 1970. godine nudio paket-aranžmane za masovno domaće tržište, i postao prvi domaći turoperator, **Atlas-Airtours**, Zagreb sa sjedištem domicilne *Atlas* kuće u Dubrovniku. 1978. godine posredstvom ovog turoperatora putovalo je u zemlji i inostranstvu, oko 70 000 turista tadašnje Jugoslavije.[183] Do tog perioda učešće turističkih agencija u ukupnom turističkom prometu zemlje bilo je relativno malo. Znatno veća uloga ostvarivana je u receptivnom dijelu tog prometa**.**

Na području bivše Jugoslavije najuspješniji turoperator bio je **Yugotours**, nastao kao sastavni dio poslovnog sistema *Generalexport*, Beograd, u čijem sastavu je poslovala i čarter kompaniju *Aviogenex*. Najveći dio paket-aranžmana *Yugotours* je plasirao upravo sa hrvatskog tržišta.

Prvi turoperator sa hrvatskim vlasništvom, koji je poslovao u inostranstvu i time nastojao da smanji zavisnost Hrvatske od ino-turoperatora kojima Hrvatska nije bila centar interesovanja, bio je

[180] Petrillo, C.S., 2002, str. 63
[181] Vukonić, B., u Stanić, M., Vukonić, B., 2003, str 14
[182] Rešetar, M., 1982, str. 14 u Stanić, M., Vukonić, B., 2003, str. 16
[182] Stanić, M., Vukonić, B., 2003, str. 18
[183] Ibid

Bemextours,[184] osnovan 1981. godine. Učeće hrvatskog vlasništva, preko zagrebačke kompanije **Ine** bilo je 20%, a glavninu učešća imala je *Banca della Swizzera Italiana* sa 57% kapitala, koja je ujedno snosila i sav finansijski rizik. *Bemextours* je osnovan kao specijalista za Jugoslaviju, sa orijentacijom na Hrvatsku. Već 1982. godine, Bemextours je obezbjedio 20.000 putnika iz Velike Britanije, Holandije i Belgije. Ubrzo je nastala mreža *Bemextours-a* u osam evropskih država i jedanaest njenih gradova. Turoperator je koristio različite nazive, kao *Bemextours* poslovao je u Njemačkoj, Švajcarskoj, Belgiji, i Francuskoj, u Austriji kao *Adria Reisen*, U Velikoj Britaniji kao *Phoenix Holidays*, u Holandiji, *Phoenix Vakanties* i Italiji kao *Travelclub*. Svoje aranžmane plasirao je preko više od 20.000 turističkih agencija širom Evrope.

Osnovni zadatak ovog turoperatora bio je prodati što više paket aranžmana za Hrvatsku i ostvariti što veći devizni priliv. 1990. godine, *Bemextours* je prodao 200.000 aranžmana i ostvario promet od 80 miliona $.[185]

U portfoliu svojih usluga ovaj organizator putovanja imao je raznovrsne programe: od obale do ostrva, planinskih centara i jezera, boravka u dva centra, odmora za nautičare, naturiste i mnoge druge.

Ratna situacija u bivšoj Jugoslaviji slabila je razvoj ovog turoperatora, tako da je uz više usputnih prodaja, zaključno sa 1992. godinom počeo da posluje u sastavu **INE**. *INA* je nešto ranije osnovala svog turoperatora **Inatours**, koji je zbog loše kadrovske politike ubrzo prestao sa radom. Obnovljeni *Bemextours* je osnovao i predstavništvo u Pragu. Kako je *INA* u to vrijeme bila dioničar aviokompanije *Croatia Airlines*, i imala svoj kapital u brojnim hotelima i marinama na Jadranu, *Bemextours* je imao sjajne uslove za kreiranje turističkog paket-aranžmana.

Međutim, koncern *INA* zapada u finansijske probleme i čitav sistem počinje da propada. Opstale su samo firme u Francuskoj, Beču i Pragu, tako što su ih otkupili bivši direktori. U međuvremenu nastalo je još nekoliko specijalista za Hrvatsku, koje su osnovali uglavnom Hrvati koji rade i žive u inostranstvu.Vrijedi pomenuti **I.D. Riva Tours**, koji je osnovan 1994. godine i posluje na tržištima Njemačke, Holandije i Belgije.[186] U Njemačkoj posluje već gotovo 40 godina **Misir Reisen**, mali turoperator koji prodaje različite destinacije, s izraženim interesovanjem za Hrvatsku, njegovi rezultati su kontinuirani, ali skromni. Zatim, agencija **Guliver Travel and Trade d.o.o.**, koja je osnovana 1990. godine, od 2002. godine je u većinskom vlasništvu najvećeg svjetskog turoperatora **TUI-a**, od kada pored poslovanja u Hrvatskoj, obavlja i poslove za račun partnera *TUI-a*.

Uloga turoperatora specijaliste na inostranom tržištu, nije samo povećanje prodaje paket aranžmana za domicilnu destinaciju, već i jačanje poslovnog imidža u toj zemlji, što doprinosi i ugledu destinacije, a usmjerava i druge turoperatore prema njoj. Turoperatori specijalisti imaju veoma važnu ulogu da amortizuju zavisnost receptivnog tržišta od velikih turoperatora, kojima je recimo Hrvatska samo jedna od destinacija, za koju u svakom momentu imaju alternativu.

[184] Ibid, str. 18
[185] Čavlek, N., 1998, str. 47
[186] Ibid, str. 48

U periodu obnove hrvatskog turizma, upravo su turističke agencije imale ulogu pokretača povratka turista na ovu destinaciju. Tako je **UHPA,**[187] 1994. godine, organizovala obilježavanje 70. godišnjice djelovanja hrvatskih turističkih agencija, na način što je u saradnji sa svojim članicama, hrvatskim turistučkim agencijama, pozvala u Hrvatsku na studijsko putovanje svoje dugogodišnje partnere, 140 turoperatora iz različitih zemalja. Turoperatori su poslije obilaska Dubrovnika, Splita, Opatije, ostrva i Zagreba, što je na njih imalo izuzetan psihološki efekat, počeli sa prodajom i južnijih dijelova hrvatske obale, što ranije nisu smatrali sigurnim područjem. Na isti način propagirana su i Plitvička jezera domaćoj javnosti, nastavnicima (za školske ekskurzije), predstavnicima agencija, novinarima i predstavnicima velikih preduzeća, kako bi se ponovo uspostavio turistički promet na ovoj popularnoj turističkoj destinaciji. Uloga turoperatora i turističkih agencija bila je ključna za repozicioniranje Hrvatske na svjetsko turističko tržište.

U daljem periodu, propadanjem velikih državnih turističkih agencija, u procesu privatizacije, osnivaju se brojne male turističke agencije, koje su najčešće osnivali bivši radnici velikih agencija. Veliki broj poslovnica slovenačkog **Kompasa** i **Globtoura**, nakon prestrukturiranja zadržali su ime, obično uz dodatak naziva grada ili regije u kojoj posluju, dok poslovne jedinice preduzeća sa sjedištem u drugim bivšim jugoslovenskim republikama mijenjaju naziv.

Od tri vodeće turističke agencije u Hrvatskoj, **Generalturist, Atlas** i **Dalmacijaturist,** dvije još postoje uz određene transformacije, a to su *Generalturist* i *Atlas*, dok je zagrebačka poslovnica *Dalmacijaturista* kroz stečajni postupak prerasla u *Dalmacijaturist Zagreb d. o. o.* kao samostalno preduzeće. Slično se desilo i sa zadarskim **Kvarner Express-om**, koji je 2002.godine postao nezavisna kompanija *Kvarner Express d.o.o.* sa sjedištem u Opatiji. *Atlas* u okviru transformacije smanjuje broj svojih poslovnica i jedan broj počinje samostalno poslovanje uz korišćenje franšiznog ugovora sa Atlasom. One uz naziv *Atlas*, dodaju naziv grada u kome posluju.

Krajem 1999. godine, dio *Atlasa* koji se bavio turoperaterstvom postaje *Atlas Airtours d.o.o.* i nastavlja svoje poslovanje na području Hrvatske, Slovenije, Italije i Mađarske. Takođe, dolazi do segmentacije i u okviru dijela *Atlasa* koji je od 1986. godine, baveći se sportskim turizmom poslovao kao *Atlas Adventure,* koji počinje da posluje u okviru novog brenda *Huck Fin d.o.o.*[188]

Podružnica koja se u okviru Atlasa bavila izdavanjem *American Express* kartica za čitavu *Jugoslaviju*, od 1998. godine promenom vlasništva posluje kao *PBZ* grupa, *PBZ American Express d.o.o.*, koja preuzima sva franšizna prava za izdavanje kartica i servisiranje prodaje u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH i Makedoniji, a od 2003. godine bavi se i prodajom avionskih karata i hotelskih usluga za korisnike *AmEx kartica,* dok kod *Atlasa* i dalje ostaje portfolio koji se tiče *Am Ex Travel Reprezentation,* odnosno funkcioniše kao turistička agencija.

Od nekadašnjeg sektora *Generalturista, Diners Club International-a* koji je još 1969.godine postao nosilac franšize za *Diners Card* u okviru bivše *Yu,* 1992. godine postaje turistička agencija

[187] UHPA, Udruga hrvatskih putničkih agencija, osnovana 1992. godine, sa ciljem objedinjavanja turističkih agencija i turoperatora na području Hrvatske, kao pokretačke snage hrvatskog turizma.

[188] Stanić, M., Vukonić, B., 2003, str. 35.

Diners Club Adriatic d.d., koja preuzima franšizna prava za sve države bivše Yu, zatim za Bugarsku, Rumuniju, Rusiju i Albaniju. Sa proširenjem turističke djelatnosti, ostalim poznatim karticama počinju se baviti banke, pa tako *Zagrebačka banka d.d.* posluje sa karticama *Master Card,* kao i kreditnim karticama *Visa Classic i Visa Election.*[189]

U Hrvatskoj posluje većina svjetskih rentakar kompanija, a među vodećim je *Dicar d.d.,* koja od 2001. godine nastavlja licencni ugovor s *Budget rent-a-carom,* a od 2003. ima istog vlasnika kao i *Generalturist*, što stvara nove mogućnosti za širenje turističkog poslovanja. *Euroacar* je prisutna u Hrvatskoj posredstvom agencije *Adria plus d.o.o.,* koja je članica *UHPE.*

Turistička agencija *Adriatic turist,* koja je poslovala u Istri, a nastala od dva velika hotelska preduzeća, posle nekoliko promjena vlasništva od 2002. godine posluje u sastavu *Plave lagune* iz Poreča, i kao *Adriatic-profitni centar,* postaje specijalista za lovni i nautički turizam.

Nekadašnji **Santurist d.d**., koji je nastao od *Aerodrom-Sunturist Zadar,* 2001. godine, cijepa se u dvije turističke agencije sa sjedištem u Zadru i u Novelji, 1996. godine.

Danas, najveće hrvatske turističke agencije/turoperatori, **Generalturist i Atlas,** kao i slovenački **Kompas** i srpski **Jolly tours** i mnoge druge, posluju u sastavu najvećeg hrvatskog *e-turoperatora,* **Adriatice-net.**

I u oblasti avio prevoza dolazi do prestrukturiranja. Preteča **Croatia Airlinesa**, bila je avio kompanija *Zagal* (1991), a 1993. godine nacionalni avio prevoznik Hrvatske, osniva svoju turoperatorsku kompaniju, *Obzor putovanja*. U 2003. godini *Croatia Airlines* raspolaže s flotom od 10 aviona i u periodu 1993/2001. bila je jedini avio prevoznik koja je uz redovni saobraćaj, dovodila goste i čarterima, što je povuklo i mnoge druge inostrane čarter avio kompanije. 2002/2003. godine operativno počinje letjeti i *Air Adriatic*, što je značilo još dva aviona za hrvatski turizam. Danas u Hrvatskoj leti osam *'low-cost'* avio kompanija,[190] iz svih evropskih prijestonica, što u mnogome povećava turistički promet.

U željezničkom saobraćaju, putničke agencije se drugačije tretiraju, i posle nekoliko promjena organizacione strukture, putnička agencija *Croatia Express* posluje kao poslovna jedinica u okviru *Željezničkog ugostiteljstva d.o.o.*

Jedna od najuspješnijih turističkih agencija u kratkom periodu je **Adriatica net**,[191] najveća *'online'* hrvatska agencija, koja posluje na principu *'business-to-business'* rezervacioni sistem, osnovana 2002.godine, kao naslednik preduzeća *Emporion* (2000.) Agencija ima čitavu mrežu partnera širom Evrope, a u ponudi ima turističke aranžmane pored Hrvatske i za zemlje: Austriju, Italiju, Češku, Sloveniju, od nedavno i Srbiju, kao i hotelski smještaj za Crnu Goru, sa veoma bogatim portfoliom raznovrsnih i specijalizovanih usluga, za cjelogodišnji turizam, od programa vezanih za more, planine, termalne banje, agroturističkih programa i kruzinga po Mediteranu.

Kao što se može vidjeti, i u hrvatskom turizmu došlo je do niza horizontalnih i vertikalnih povezivanja među turističkim agencijama, turoperatorima, hotelskim kućama, avio kompanijama,

[189] Ibid

[190] Germanwings, (od 2004.) Hapag Lloyd (TUI), Norwegian Air Shuttle, Wizz Air, Estonian Air, Easy Jet, Aer Lingus i Ryan Air. 'Informacije 2007,' Hrvatska turistička zajednica, Zagreb.

[191] www.adriatica.net

bankama, rentakar i drugim djelatnostima, u cilju učvršćivanja pozicije na domaćem tržištu, boljeg pozicioniranja na inostranom, postizanja konkurentnosti i mogućnosti boljeg plasmana na svjetskom turističkom tržištu.

To je davalo sve bolje rezultate u turističkom prometu, pa je tako u organizovanom prometu 2006. godine Hrvatsku posjetilo 3,6 miliona turista, (1,6% više nego prethodne godine) ili 35,3% od ukupnog broja posjetilaca, koji su ostvarili 20,4 miliona noćenja, (1% manje nego prethodne godine) ili 38,8 % od ukupno ostvarenih noćenja, uz prosječan broj noćenja od 5,6 noći, dok su strani turisti u organizovanom prometu ostvarili duži boravak, u prosjeku od 7 dana. Najveći broj stranih turista koji su došli u organizovanom prometu, smješten je u hotelima i apartmanskim naseljima i iznosi 63,2%, a u privatnom smještaju 33,4%.[192] Ako uporedimo organizovani turistički promet u 2006. godini, sa rezultatima anketnog istraživanja *Thomas* iz 1994. godine (37%), vidimo da se u 2006. godini bilježi pad od 1,7% .

Razloge smanjenog učešća u organizovanom prometu u odnosu na individualni, treba tražiti u povećanom procentu dolazaka domaće dijaspore, zatim u domaćem prometu i povećanju posjeta gradu Zagrebu (za 8,5 % u odnosu na prošlu godinu, a u broju noćenja za 9,1%), što su uglavnom poslovna putovanja. Svi navedeni segmenti najčešće dolaze u samostalnom aranžmanu. Takođe, izgrađena je nova drumska saobraćajna infrastruktura, (*Autoput Zagreb-Rijeka, Zagreb-Split, Zagreb-mađarska* granica, *Zagreb-slovenačka* granica i dr.), a pokrenuti su i novi distributivni kanali na bazi korišćenja interneta (*hotelski CRS-i, CRS-i avio kompanija, GDS-i, adriatica.com*. i dr.), što povećava broj individualnih aranžmana.

Turisti u organizovanom aranžmanu dolaze u dužem vremenskom periodu, od kraja aprila do kraja oktobra, što znatno produžava sezonu, za razliku od individualnih turista koji uglavnom dolaze u špicu sezone, (izuzev poslovnih gostiju, koji dolaze u periodu van glavne turističke sezone). Takođe, statistike govore da individualni turisti kraće borave na destinaciji nego oni u organizovanom prometu. Tako, 1997. godine bilježi se da su italijanski turisti, koji su pretežno individualci, boravili prosječno 5,3 dana, dok su Britanci koji dolaze u paket aranžmanima ostvarili mnogo duži boravak, od 9,6 dana.[193] Statistički podaci ukazuju na veliku ulogu agencijskih gostiju u ukupnom broju dolazaka turista, posebno u produžetku turističke sezone.

Ako analiziramo kanale prodaje 2006/2005. godina, nema promjena, u odmorišnim regijama prednjače alotmani i grupe, dok u unutrašnjosti i Zagrebu, dominiraju poslovni gosti i individualni odmorišni gosti.[194] Za ovako dobre rezultate zaslužna je i država, obezbjeđujući objedinjenu promotivnu funkciju, stimulativnu kreditnu i poresku politiku i mnoge druge oblike subvencija.

Zajedničku promotivnu funkciju, obavlja *Hrvatska turistička zajednica*, HTZ, koja je imala ključnu ulogu u etabliranju i repozicioniranju Hrvatske kao turističke destinacije na svjetskom turističkom tržištu. To je bila i velika pomoć turističkim agencijama i turoperatorima, koji u periodu smanjenog turističkog prometa, promjene organizacione i vlasničke strukture, nisu imali mogućnosti za ulaganje u obradu tržišta.

[192] Državni zavod za statistiku Hrvatske, 2006.
[193] Čavlek, N., 1998, str. 260.
[194] Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj u 2006. godini, Horwath Consulting Zagreb, 2006.

Zakon o turističkoj djelatnosti (1996), pored regulisanja prava i obaveza svih učesnika u formiranju turističkog proizvoda, obuhvatio je i *Smjernice 90/314/EEC o putovanjima, boravcima i paket aranžmanima.*[195] Time je pokriven segment *zaštite potrošača* u skladu sa standardima EU, što je veoma važna pretpostavka za realizaciju paket aranžmana u okviru zemalja EU.

Zakon razlikuje **tri kategorije turističkih agencija**:

- turističke agencije organizatore putovanja i prodavce u neposrednoj prodaji (A),
- turističke agencije posrednike (B) i
- turističke agencije koje samo posreduju u pružanju ugostiteljskih usluga u domaćinstvima, prodaji karata za izlete i priredbe, menjačke poslove i poslove pružanja informacija (C).

Procjenjuje se da je najveći broj agencija registrovan po identifikacionom kodu AB, odnosno da se bavi organizovanjem putovanja i posredništvom. Po zvaničnoj statistici, *DZS*[196] u Hrvatskoj je 2006. godine poslovalo 867 agencija i njihovih poslovnica, mada se tačna evidencija ne može utvrditi, obzirom na mogućnost registracije na različitim nivoima, kao i mogućnosti poslovanja u okviru drugih pravnih subjekata, te se može procjeniti da u Hrvatskoj danas posluje oko 1000 agencija i poslovnica. Po procjeni *UHPE,*[197] 400-500 agencija se na neki način bavi posredovanjem privatnog smještaja. Znatan broj tih agencija posluje samo sezonski, što ih dovodi u neravnopravan položaj sa ostalim agencijama, koje imaju znatno veće fiksne troškove. Od ukupnog broja agencija, 178 sa 331 poslovnom jedinicom, su članice *UHPE*, a 74 posjeduje *IATA* licencu za prodaju avio karata. One realizuju više od 95% ukupnog prometa avio karata u Hrvatskoj.

U *UHPA-i* pridruženo članstvo ima i 36 stranih organizatora putovanja, zatim vodeće hotelske kuće, nacionalni avio prevoznik, rent-a-car preduzeća, izdavaoci kreditnih kartica, turističke zajednice, visokoškolske ustanove za turizam i dr. Članice ovog udruženja ostvare između 70 i 80% ukupnog organizovanog prometa u Hrvatskoj.

Agencije u svom poslovanju, kao i hotelijeri poštuju uzanse na nacionalnom nivou, a u međunarodnom poslovanju *Code of practice,* potpisan sa današnjom *IHA*[198] *i UFTAA.* Inače *UHPA* je članica brojnih međunarodnih udruženja turističkih agencija i turoperatora.[199]

Veoma značajna olakšica države ogleda se u subvenciji organizatora putovanja u cilju podsticanja prodaje paket aranžmana u glavnoj turističkoj sezoni, posebno za Srednju i Južnu Dalmaciju, gdje je u periodu od 1992. do 1995. godine značajno smanjen turistički promet. Participacija se odnosila na smanjene troškove prevoza u čarter prevozima i kod fiksnog zakupa za grupe na redovnim linijama, brodovima i autobusima, a kasnije i željeznici za sva inostrana putovanja u Hrvatsku i nazad. Obzirom na odlične rezultate postignute prvih godina u glavnoj turističkoj sezoni, kasnije se koristilo isključivo kao potsticaj za produžetak turističke sezone. Ovim mjerama državne politike znatno se produžila turistička sezona, ali se dalji razvoj ne može očekivati

[195] Council Directive 90/314/EEC on package travel, package holidays and package tours, jan.1993.
[196] DZS, Državni zavod za statistiku, putničke agencije, 2007.
[197] UHPA-Udruga hrvatskih putničkih agencija
[198] IHA - International Hotel Association
[199] UHPA je članica UFTAA - Universal Federation of Travel Agents' Associations; posmatrač u ECTAA – Group of National Travel Agents' and Tour Operators' Associations within the EC; Recipročan je član A ASTA-e - American Society of Travel Agents; DRV- Doiche Raise Vader; i dr.

bez značajnijeg ulaganja u kvalitet smještajnih kapaciteta, uvođenje grijanja, *wellness* centara, otvorenih i zatvorenih bazena i ostalih dodatnih sadržaja.[200]

Kako je struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj bila veoma nepovoljna (44% kapaciteta u privatnom smještaju, a samo 9% hotela sa 4 zvjezdice), to je država kao podsticaj izgradnji i prenamjeni malih smještajnih kapaciteta u hotele sa 3 zvjezdice uvela povoljne kredite, sa izuzetno niskim kamatnim stopama, kao i subvencioniranje kamata poslovnih banaka za razvoj svih oblika turističke ponude.

Današnja struktura smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj izgleda mnogo drugačije. Tako je, 2005. godine, ukupan broj kreveta u svim vidovima smještaja iznosio 842.645, od čega hoteli, hotelska i apartmanska naselja čine 18,4%, kampovi 24,4%, a privatni smještaj 43,1%. Struktura hotelskog smještaja je znatno poboljšana, sa pretežnim učešćem hotela sa 3 zvjezdice (54,4%), sa 4 zvjezdice (9,1%) i sa 5 zvjezdica (4,8%).[201] Pri tom većina hotelskih preduzeća su u vlasništvu i menadžmentu domaćih kompanija, dok je od globalnih hotelskih brendova prisutno samo nekoliko (mnogo manji udio brendiranih hotela nego što je prosjek za Evropu). Veći hoteli, (preko 150 soba), su u vlasništvu destinacijskih hotelskih kompanija koje i upravljaju hotelima, dok su manji objekti, do 50 soba, obično u vlasništvu malih i srednjih preduzetnika, kojima je to porodični biznis.[202]

Još jedna subvencija državne politike značajno je olakšala agencijsko poslovanje i uopšte poslovanje u turizmu. Naime, 2001. godine uvedena je stopa od 0% poreza na dodatnu vrijednost na usluge organizovanog boravka plaćene doznakama iz inostranstva za sve vrste usluga smještaja i ishrane u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata, usluge agencijske provizije na navedene usluge, ture, transfere autobusima i brodovima. Do tog perioda plaćao se porez na promet na turističke usluge od 10%, kao i za sve druge usluge (tzv.ratni porez na usluge).

Zahvaljujući ovoj olakšici, najveće efekte su ostvarile turističke agencije, čiji je plaćeni *PDV* u 2001. godini iznosio 6,7 miliona kuna ili samo 8% od plaćenog za prethodnu godinu, kada je iznosio 81,4 miliona kuna. Plaćeni *PDV* kod hotela i restorana je iznosio 218,5 miliona kuna ili 51% manje nego u 2000-oj godini. Zakon o *PDV* sadrži census od 85.000 kuna godišnje, do kojeg vlasnici privatnog smještaja ne plaćaju ovaj porez, što koristi 90% davalaca ovih usluga, ali istovremeno propis stavlja u neravnopravan položaj brojne agencije koje se bave ovim poslom, zbog čega su mnoge manje agencije u unutrašnjosti odustale.[203]

Dakle, uloga turoperatora u razvoju hrvatskog turizma mora se detaljno analizirati, po tržištima, sezonama, vrstama smještajnih kapaciteta i slično. Dok je italijansko tržište sa aspekta organizovanog turizma marginalno, dotle je doprinos sa britanskog tržišta veoma značajan. Isto tako uloga turoperatora u popunjavanju auto kampova je minorna, ali zato u hotelima značajna.

Kakva je uloga organizatora putovanja u hrvatskom turizmu, najbolje govore podaci iz perioda njihove apstinencije sa ovog trzišta. Tako se u periodu 1992/1996. bitno izmjenila nacionalna struktura inostranih gostiju.

[200] Stanić, M., Vukonić, B., 2003., str. 38
[201] Prema podacima DZS Hrvatske, 2005
[202] Hotelsko poslovanje u Hrvatskoj, Horwath Consulting, Zagreb, 2005.
[203] Stanić, M., Vukonić, B., 2003, str. 39

Takođe, od 1990. godine pa sve do danas, došlo je do ogromnih geopolitičkih promjena u Evropi, koje su značajno uticale i na strukturu inostranog turističkog prometa u Hrvatskoj. U periodu od 1994/1997. godine, redosljed zemalja sa najvećim brojem dolazaka u Hrvatsku je sljedeći: Njemačka, Slovenija, Češka, Italija, Austrija, Slovačka, Mađarska, Poljska. Iz bivše strukture izostalo je nekoliko velikih emitivnih zemalja: Velika Britanija, Holandija, Francuska, Švajcarska, koje se veoma sporo vraćaju na hrvatske prostore. Interesantan je podatak da Hrvatsku prodaje 26 organizatora putovanja registrovanih u Velikoj Britaniji, od kojih su većina specijalisti.[204] Slična situacija je i u 2006. godini, kada prva tri mjesta po dolascima stranaca zauzimaju Njemačka 23,4%, Italija 11,6% i Slovenija 11,2%.

Nova slika turističke potražnje za Hrvatskom ukazuje na potrebu promjena marketinških strategija i njihovog usmjerenja prema novim nezavisnim zemljama istočne Evrope, koje su tradicionalno bile usmjerene prema jadranskoj obali. Ovdje posebno treba pomenuti Rusiju kao potencijalno veoma značajno emitivno tržište Evrope. Dok prema zemljama Francuskoj, Velikoj Britaniji i zemljama Beneluksa treba promeniti promotivnu politiku, uz znatno veća ulaganja na duži rok.[205]

5.2.6. Implikacije informacionih tehnologija na posrednike u turizmu

Globalizacija turističke industrije intenzivirala je potrebu za obezbjeđenjem dovoljne količine informacija da bi potencijalni kupac mogao da donese odluku i obavi kupovinu. Kako je uloga posrednika upravo distribucija informacija i lakše obavljanje poslovnih transakcija, informacione tehnologije igraju ključnu ulogu u posredničkim poslovima. Sve veća upotreba interneta je učinila da njihova uloga postane strateška u obavljanju marketinških poslova u turizmu. Informacione tehnologije postepeno su reorganizovale čitav lanac poslovnih procesa u distributivnim kanalima i svaki od učesnika morao je da redefiniše svoju poziciju i svoje nadležnosti.

Rapidan rast interneta i kontinuirano usvajanje inovacija u tehnologiji uzrokovalo je ozbiljne promjene u putničkoj industriji. Sve veći broj potrošača posjeduje potrebna znanja i izvore (hardware, software, i internet konekcija), i žele da imaju koristi od toga. Istovremeno, turistički uslužni sektor raspolaže kompleksom turističkih proizvoda i usluga, koji zavise od ekstremno fragmentisane ponude, gdje svaki link u lancu nudi jedan elemenat ukupnog proizvoda.

U tehnološkom okruženju, brzina novih načina distribucije i prednosti informacione tehnologije posebno su relevantni za međunarodni turizam. Prema WTO,[206] internet je napravio revoluciju u distribuciji turističkih informacija i prodaji. Turizam svakim danom dobija sve veći udio na *'online'* komercijalnom tržištu. Ono što je očigledno najveći uticaj interneta u turizmu, to je

[204] www.visit-croatia.co.uk, Tour operators, 10.02.2007.
[205] Pirjavec, B., 1998, str.171.
[206] WTO, 2001.

da služi kao izvor informacija. Prema *Marcussen-u,*[207] evropsko *'online'* tržište se povećalo sa 2,5 milijarde eura u 2000, na 18,2 milijarde eura u 2004, sa očekivanim rastom na 28,5 milijardi eura u 2006. godini. Prema predviđanjima *Forester Research,*[208] 71% Amerikanaca trenutno koristi *'online'* tehnologiju, a do 2011-te, očekuje se povećanje na 81%.

I dok su u ranim godinama *'online'* putovanja nabavljači ugovarali sa *'online'* turističkim agentima, da bi koristili njihove distributivne kanale, a nudili komponente za različite vrste aranžmana, danas nabavljači pokušavaju da povrate kontrolu nad svojim proizvodnim sistemom i unaprijede direktnu prodaju preko sopstvenih web sajtova. Tako je *British Airways* objavio da se 42% od njegovih proizvoda danas bukira na *BA.com*, dok za *Aer Lingus* to iznosi 70%.[209] Vidjeli smo u tačci 3.6.3., da je *TUI-eva 'online'* prodaja dostigla 80%.

Istovremeno, distribucija postaje sve kompleksnija, s obzirom da razni posrednici, izvorni *e-trgovci,* kao američka *Expedia, Cendant i Sabre*, zajedno drže 60% evropskog *'online'* tržišta putničkih agencija,[210] kao i evropski baziran Amadeus i Lastminute.com, koji su direktno povezani sa potrošačima. Posljednji izvještaj sa *Berlinske berze,* ITB 2007, govori da se više od jedne trećine ukupnih putovanja u inostranstvo u Evropi bukira '*online*' barem za dio putovanja, dok je na drugim tržištima to premašilo 50 %. Poređenja radi, ovaj udio u 2003, iznosio je 19%.[211] U zadnjoj dekadi, tržište *e-distribucije* u industriji putovanja znatno je povećalo svoju konkurentnost i postalo veoma popularno. Novi *e-posrednici* nadmašili su konkurentnošću tradicionalne distributivne sisteme. Nudeći turisičke proizvode po nižoj cijeni, i usluge dodatne vrijednosti, kao i pogodnosti *'on line'* distributivnih kanala, novi *e-posrednici* preuzimaju sve prednosti koje pružaju moderne informacione i komunikacione tehnologije, kao što su *internet, interaktivna digitalna TV i bežična telefonija (WAP)* za mobilnu komunikaciju. Primjena ovih sistema implicira uvećanu i bogatu *'online'* potrošačku bazu, i kao posljedica javlja se intenzivnija konkurencija u distribuciji putničke industrije.

Dok ove novine predstavljaju benefit za turistički biznis i za same potrošače, tradicionalni i novopridošli provajderi turističkih proizvoda se susreću sa prijetnjom preuzimanja određenog dijela tržišta. Nudeći veću funkcionalnost putem upotrebe *'user friendly'* sistema sa niskim troškovima, nove kompanije koje ulaze na tržište demonstriraju nadmoć nad tradicionalnim *e-posrednicima*.

Međutim, novopridošli realno pate od nedostatka iskustva i ne mogu uspjeti u dužem periodu bez pravih strategija, ekonomije obima, finansijskog i *imidž-backgraund-a* velikih kompanija. Na drugoj strani, tradicionalni *e-posrednici* trude se da sačuvaju svoje visoko konkurentne pozicije na tržištu distribucije. Kao rezultat, oni će možda biti prinuđeni da promijene svoj model poslovanja, preuzimajući sve prednosti koje nude *'on-line'* distributivni kanali. Prije svega napredujući u vrijednosnom lancu i približavajući se sve više potrošačima. Čineći ovo, oni će

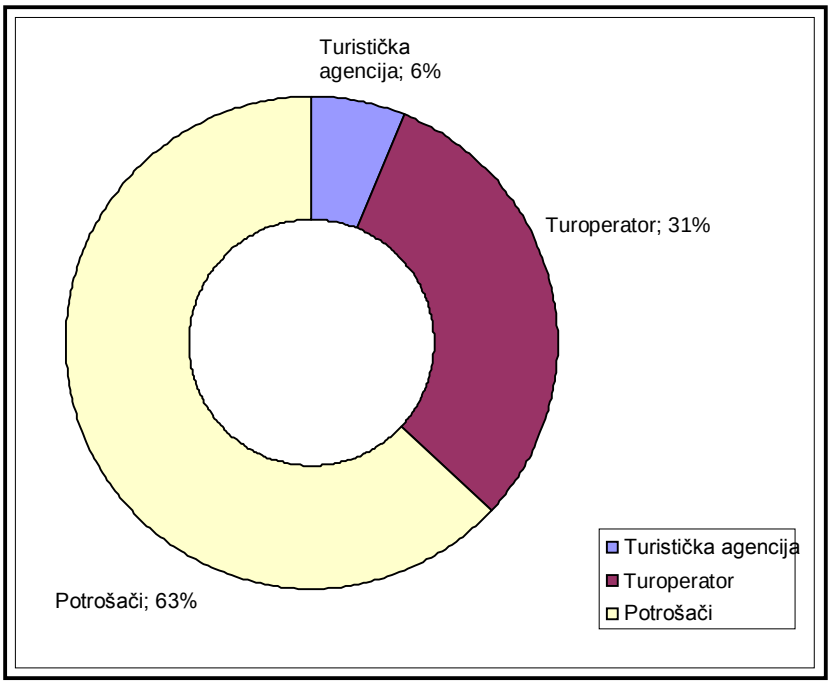
[207] Marcussen, C.H., 2006. www.crt.dk/UK/trends.htm.
[208] m.Travel.com, novembar, 2006.
[209] Wilson, G., 2005. www.cendant.com/media
[210] Pandit, P.N., 2006, str. 4
[211] ITB, Berlin, 2006-2007, str. 13

ući u mrežu narastajućeg tržišta orijentisanog prema direktnom marketingu i ukidanju troškova provizije.

Sama odluka *IATE* da do maja 2008. godine sve aviokompanije članice moraju da pređu na *e-ticketing*, govori u prilog stava avio industrije da totalno eliminišu posrednike, turoperatore i turističke agencije i da ponude vrlo sofisticirane programe. Kratkoročno, još uvijek avio kompanije ostavljaju dio kolača agencijama i turoperatorima, zbog tržišta koje oni evidentno pokrivaju, ali sa usvajanjem naprednih tehnoloških platformi i prihvatanjem i širenjem *IKT-a* u sve društvene i ekonomske tokove, budućnost posrednika se usložava.

Ko će biti *'pobjednik'*, a ko *'gubitnik'* u elektronskom posredovanju, pokazaće vrijeme, a analiza *'ko će imati najveće benefite od e-trgovine'*, izvršena od strane konsultantske kuće *Anita Travel System*, dala je rezultate prikazane na Slici br. 3.5.

Slika br. 3.5. Ko najviše dobija?



Izvor: *Anite Travel System*, 2000, str. 10

Najveći broj konsultovanih iz reda *'online'* i *'highstreet'* turističkih agencija i turoperatora, *GDS-a* i nezavisnih konsultanata, dao je ubjedljivo prvo mjesto **potrošačima,** 63%, zatim **turoperatorima**, 31%, a **agentima**, svega 6%.

Tako se elektronsko posredovanje razvilo do stepena da je ozbiljno ugrozilo tradicionalne kanale prodaje, primoravajući ih na promjene i prilagođavanja savremenim konceptima upravljanja i distribucije u turizmu.

5.2.6.1. *'Dynamic packaging'*, novi koncept u turističkoj industriji

U skladu sa navedenim tržišnim zahtjevima, 2002. godine pojavio se jedan od najsavremenijih koncepata u turističkoj industriji, model **'dynamic packaging'**, koji je uz pojavu *'low cost'* kompanija, znatno pospješio *'online'* poslovanje. Dok se dinamično pakovanje prihvata od potrošača širom razvijenog svijeta, strateški uticaji koje omogućuju tehnologije dinamičnog pakovanja su još uvijek neizvjesni. Međutim, iako se tradicionalna arhitektura pakovanja turističkih aranžmana još uvijek ne napušta, već se najčešće primjenjuju *'value added'*, fleksibilne koncepcije, ovaj novi koncept kreiranja i distribucije sve se više širi u turističkoj industriji.

Godina 2004. u svijetu turističke industrije viđena je kao godina kada je trgovinski koncept *'dynamic packaging'* došao u žižu interesovanja i postao veoma popularan, po nekima kontraverzan trgovinski model, koji podrazumjeva homogenizaciju u turističkoj prodaji *'online'*. Onaj dio industrije koji na neki način želi da odbrani tradicionalni model prodaje putem turoperatora, prigovara da *'online'* operatori žele da *'od sna naprave robu'*.[212] Ovo posebno stoga što većina *DP* mašina nudi *let, automobil i hotel*. Pored ovih kompanija, u novije vrijeme sistem *DP* prihvatile su i agencije za kruzing,[213] kao i mnoge druge prateće djelatnosti, kao što je zabava.[214]

Više autora bavi se ovim fenomenom današnjeg turizma. Neka stanovišta su dijelom kontradiktorna, dijelom komplementarna. Neko to vidi samo kao tehnologiju, dok drugi kao cjelovitu trgovinsku soluciju. Tako *Holloway*[215] navodi: "da se radi o *'self-packaging'* kapacitetu za *'online'* agente, koji dozvoljava potrošačima da selektuju kombinaciju leta, i *mnogih drugih proizvoda i naprave 'tailor-made' turu, sa agentima koji posjeduju ATOL Bond*[216] za paket aranžmane."

Po *Logfren,*[217] *'dynamic pakaging'* je "industrija '*elektronskih riječi'* koja omogućava turisti, (ili turističkom agentu) da izgradi itinerer po mjeri potrošača, udružujući multiplikovane komponente po njihovom izboru i završavajući transakciju u realnom vremenu." *Trisept Solution*[218] dodaje da se radi o mogućnosti obezbjeđenja jedne cjelovite cijene za čitav paket (sa pri tom skrivenim pojedinačnim cijenama komponenti), uz vrijeme trajanja transakcije od svega 5-15 sekundi.

Ključna razlika između dinamičnog i tradicionalnog *'pakovanja odmora'*, jeste da **potrošač ima mogućnost dinamičnog pristupa bazi podataka iz više odvojenih upravljačkih sistema.** *Tako, Meyer*[219] navodi da su ključne karakteristike ovog koncepta "mogućnost kombinovanja usluga koje su opisane u lokalnim sistemima ili eksternim izvorima."

---

[212] Fitzgerald, Ch., 2004, str. 3
[213] Travel Sciences, http://travelsciences.com/Dinamic Vacation.asp, 2006.
[214] Solution Group, 2004, str. 14
[215] Holloway, J.C., 2004, str. 221
[216] ATOL, Air travel organiser's licence
[217] Logfren, S., www.ibit.org/doc/864_ca.pdf , 2005.
[218] Trisept Solutions, www.triseptsolutions.com/Dinamic Packaging, 2005.
[219] Meyer, A., Kuoni Group, www.kuoni.com/corporate -site/Tehnology, 2005.

Ono što se posebno pripisuje kao boljitak koji donosi *'dynamic packaging'*, jeste da se ovaj koncept, nudeći fleksibilnost, jednostavnost i osjećaj kreiranja sopstvenog odmora u realnom vremenu, prepoznaje kao *'lijek'* za prilagođavanje industrije potrošačima, kao i za borbu od erozije profitnih margina i brendova.[220]

Niskobudžetne avio kompanije postale su prijetnja avio kompanijama u redovnom saobraćaju i dovele agentsku proviziju na nulu, forsirajući i jedne i druge da prošire i usavrše svoje modele poslovanja. Koncept dinamičnog pakovanja, gdje potrošač kombinuje individualne komponente putovanja *'online'* i kreira najbolju moguću opciju za sebe, vrlo brzo je zamjenilo i *'online' i 'offline'* kupovinu tradicionalnih paket-aranžmana za odmor.

Usluge i proizvodi turističke industrije se smatraju *'poverljivom robom'*, s obzirom da, generalno, ne mogu biti probane prije kupovine. Stoga, da bi se zamijenila taktika *'lookers'*-a u *'bookers'*-e,[221] koncept dinamičnog pakovanja integriše sistem tako da proširuje obuhvatnost informacija o destinaciji i lokalnim turističkim proizvodima, dozvoljavajući potrošačima da razgledaju izabranu destinaciju prije putovanja. Informacije u *DP* sistemu se nude potrošačima u raznim digitalnim formatima, kao tekstualni opisi, interaktivne mape, fotografije, webcamovi i video prezentacije. Sadržaj pakovanja, cijena i način pakovanja ostaju intelektualna svojina '*online*' putničke agencije.[222]

DMS, sistem za *destinacijski menadžment* je veoma dobar primjer sistema koji igra važnu ulogu u elektronskom marketingu i menadžmentu destinacije. Uspješni primjeri DMS-a uključeni su u rad *Irish Tourist Board-a,*[223] zatim *British Tourist Authority,*[224] i mnogih drugih nacionalnih organizacija zaduženih za promociju, kao i destinacijski menadžment i marketing.

Ovaj sistem se kontinuirano razvija u cilju sticanja sve većih benefita za turističku industriju i potrošače. Tako se povjerenje potrošača u turistički proizvod ojačava taktikom izgradnje društvene mreže među putnicima, omogućujući im da međusobno razmjenjuju iskustva sa putovanja. Ova tehnika potrošačkih foruma koju koriste '*online'* operateri, s jedne strane, podržava njihov biznis, pomažući potrošačima da koristeći iskustva drugih, lakše donesu odluku, a s druge strane, vezuje potrošače za agencije, i tako ih transformiše u lojalne potrošače po njihovoj mjeri. Tako je, npr., *Expedia* izašla sa podatkom o povećanju novih posjetilaca ovakvim forumima za 50.000, i sa preko 200.000 posjetilaca na sajtu putničkih savjeta.[225] *Orbitz* je u kratkom periodu od nekoliko mjeseci od uspostavljanja ove putničke pričaonice 2005. godine, zabilježio oko 27000 ovakvih posjeta.[226]

Kako, ustvari, funkcioniše ovaj sistem i koji su benefiti za korisnike, glavna su pitanja za one koji se odluče da svoj proizvod dinamično pakuju.

Sofisticirana mašina za kupovinu omogućuva da se dinamično prikaže ukupna cijena (koja uključuje sve takse i nadoknade), kao i na stotine putnih opcija po zadatom itinereru. Na internetu

[220] The Solution group, 2004, str. 3
[221] Onih koji razgledaju u one koji bukiraju, kupuju. (pr. autora)
[222] Wilson, G., www.cendant.com/media , 2005.
[223] www.ireland.travel.ie
[224] http://www.visitbritain.com
[225] http://www.expedia.com/pub/agent
[226] http://www.orbitz.com/media

baziran sistem ispituje raspoloživost proizvoda u realnom vremenu i dinamično obračunava najbolju raspoloživu cijenu baziranu na prioritetima potrošača, robama dobavljača i najpovoljnijim partnerskim ugovorima distributera.

Takođe, zagarantovana je tajnost cijena individualnih komponenata putovanja u okviru *'pakovanja'*, za sve učesnike, potrošače, nabavljače, agente ili distributere *web sajta*. Dinamično pakovanje predstavlja moćan i troškovno efektivan alat za povećanje prodaje i upravljanje prinosima kroz multiplikovane distributivne kanale. U Tabeli br. 3.16. specificirane su koristi učesnika u procesu *'pakovanja'*.

Tabela br. 3.16. Benefiti učesnika u *'dynamic packaging'*

Za nabavljače:
• Povećanje prodaje i upravljanje prinosima kroz multiplikovane distributivne kanale. • *'Nevidljive cijene'*, proizvod se prodaje samo u kombinaciji sa drugim komponentama, tako da pojedinačne cijene nisu dostupne. • Buking je neprenosiv, bez mogućnosti povraćaja i bez mogućnosti otkaza. Vrši se ukupan iznos uplate prilikom bukiranja. • Buking i plaćanje se transferiše elektronski, kroz postojeće distributivne sisteme. • Fleksibilna pravila omogućuju izbor cijene, vrste putovanja i ostalih elemenata. • Nabavljač ne snosi rizik za robu. Pravila prodaje određuje nabavljač. • Cijene su po potpunim prinosnim stopama bez predtržišnog usaglašavanja. Sve takse i obavezne nadoknade se automatski kalkulišu i plaćaju u lokalnoj valuti.

Za distributere:
• Obezbjeđuje integralno buking iskustvo nadograđeno sa sposobnošću 'one-stop' trgovine na sajtu domaćina. • Biznis model podjele prihoda omogućava sajtu domaćina kontrolu prihodovnih tokova. • Obezbjeđuje uvećani nivo usluga i vrijednosti virtuelnim posjetiocima 'mjesta'. • Uprošćava implementaciju kroz fleksibilne, standardizovane templejte ili kroz jednostavne parametre koji se prosljeđuju mreži, dozvoljavajući integraciju dinamičnog pakovanja na web sajtu. • Pristup mrežnom pregovaranju za avio, hotelske i rent-a –car nabavljače, koji mogu biti integrisani sa popustima dobavljača dogoverenim direktno sa distributerom. • Sistem mrežnog upravljanja brige o potrošačima eliminiše negativne uticaje prelazaka na druge mreže.

Za buking agente:
• Obezbjeđuje obuhvatnu podršku za dinamično pakovanje u putničkoj agenciji i call centru. • Sposobnost pretraživanja unaprijeđenog ekrana baziranog na najboljim raspoloživim cijenama, specifičnom itinereru potrošača i njegovih prioriteta. • Potpuno integrisana podrška za čuvanje i komuniciranje itinerera sa klijentima preko emaila-a za vrijeme prodajnog procesa, uz mogući pristup osoblja, u slučaju potrebe. • Sposobnost uređenja 'tačke prodaje' dozvoljava agentu da prilagodi nadogradnju i dodatne troškove u momentu prodaje, da zatvori prodaju i obezbjedi upravljački mehanizam kontrole. • Plaćanja putničkom agentu se automatski prebacuju na interaktivni agencijski izvještaj.

Izvor: Obrada autora na osnovu, *Cendant, Neat Dynamic Packaging,* www.cendant.com/travel-distribution

Očigledno, od dinamičnog pakovanja svi imaju koristi.

5.2.6.2. Budućnost turoperatora

Razvojem tehnologija uloga kanala prodaje postaje kritična tačka za konkurentnost, kako preduzeća u turizmu, tako i samih destinacija. Organizatori putovanja su često prva i najuticajnija karika u lancu priliva turista. Stoga je nastajanje novih kanala prodaje za njih automatski značilo uspostavljanje veza sa potrošačima i mogućnost sagledavanja njihovih potreba i obezbjeđenje mehanizma za kupovinu turističkih proizvoda. Sa tog aspekta uključivanje u funkcionisanje kanala prodaje potencijalnih kupaca olakšavalo je i njihovo uključivanje u čitav set modela koji utiču na donošenje odluke potencijalnog potrošača.

Poznato je da je većina turoperatora podsticala razvoj tehnologije u svome poslovanju, (primjer *Thomson-a* u Velikoj Britaniji koji je bio jedan od prvih u Evropi koji je 1993. godine uveo sopstveni *CRS*, poznat kao *TOP sistem*, dok su drugi koristili CRS-e avio kompanija). Zatim, savremene tehnologije organizatorima putovanja pružaju sposobnost da sarađuju kroz partnerstvo na globalnom nivou i tako doprinesu lancu vrijednosti u turističkim putovanjima.

Danas već nema sumlje da turoperatori svoj opstanak vezuju za prihvatanje *e-trgovine*, što znači još više priblažavanje direktnoj prodaji. Operatori koji već posluju u direktnoj prodaji sa potrošačima, očekuju da se taj trend pojača, dok kompanije koje posluju po principu mješane distribucije, idu u istom pravcu, samo nešto sporije. Čak i organizatori putovanja, koji imaju sopstvenu agentsku mrežu, nisu ništa manje entuzijasti po pitanju potencijalnih benefita *e-trgovine*, u odnosu na one iz novih generacija distributera.

Međutim, bez obzira na težnju turoperatora ka direktnoj prodaji i razmišljanja da *e-trgovina* vodi ka otvaranju novih, lukrativnih distributivnih kanala, koji će smanjiti troškove i pomoći da se uveća udio na tržištu, oni ipak strahuju da to neće biti lako iz više razloga. Bitne prepreke su svakako postojeći kanali direktne prodaje i s tim u vezi mogućnost gubitka tržišnog udjela. Takođe sa novom tehnologijom, organizatori putovanja očekuju pojavu mnogih agresivnih *'grabljivaca,'* ne samo od sadašnjih rivala, već i od pridošlica u industriju, izvornih *e-trgovaca*. Stoga su turoperatori prihvatili *e-trgovinu*, ne zato što su željeli, već zato što su morali to da urade.[227] Ukoliko to ne urade sami, neko drugi će to učiniti njima. Nedostatak direktnih odnosa sa potrošačima i velika mogućnost za kupovinu koja se okolo nudi *e-trgovinom*, čini možda važnijim nego ikad investiranje u marketing.[228] U Tabeli br. 3.17. prikazani su trendovi kretanja turoperatora ka direktnoj distribuciji.

[227] Anite Travel Systems, 2003, str. 11
[228] Ibid, str. 8

Tabela br. 3.17. Trendovi kretanja turoperatora ka direktnoj distribuciji

Turoparatori sa konceptom kombinovane distribucije			
Kanal	**2000.**	**U naredne tri godine**	**Promjena**
Turistička agencija	71%	57%	-14%
Direktna prodaja	28%	31%	+3%
E-trgovina	1%	12%	+11%

Turoparatori sa konceptom direktne prodaje			
Kanal	**2000.**	**U naredne tri godine**	**Promjena**
Direktna prodaja	98%	82%	-16%
E-trgovina	2%	18%	+16%

Izvor: *An Anite Travel Systems Survey*, 2003.

Novi učesnici u industriji, kao što su, npr., **Expendia.com** ili **Lastminute.com**,[229] preuzimaju uloge i turoperatora i turističkih agencija i zauzimaju značajan udio na tržištu, štaviše, i proširuju ga. To je omogućilo potrošačima užitak *'druge prirode'*, stvaranje predstave u njihovoj svijesti, o virtuelnom prisustvu na destinaciji, kao i mogućnost da za sebe naprave najbolji izbor. Takođe, ulaskom na *website* turističke agencije, avio prevoznika ili rentakar kompanije, mogu da uporede cijene i ostale uslove putovanja za destinaciju koja ih interesuje. Razvoj interneta i mogućnost dobijanja informacija i pravljenje specijalnih pogodbi po svakom elementu paket aranžmana, najprije je uzdrmalo, a zatim i potpuno izmjenilo poziciju turoperatora koju su imali u organizovanju paket-aranžmana.[230]

Turistička privreda doživljava rapidne promjene, u kojoj **prodavci na veliko postaju prodavci na malo,** poslovanje organizatora putovanja se pomjera u pravcu **standardnog ritejlerskog modela**. Pri tom se njihov uticaj pojačava zbog mogućnosti pokretanja velikog broja putovanja, odnosno njihove ekonomije obima. Pitanje kulture putovanja i 20-50 godišnje navike stvorene standardizovanim modelom organizatora putovanja, vjerovatno predstavljaju za njih glavni izazov.

Postojeći trend porasta nezavisnih putovanja i dalji razvoj *IT* sistema, dodatno utiču na poslovanje turoperatora i promjene na tržištu uobičajenih turističkih putovanja, tako što smanjuju tržišnu snagu organizatora putovanja i njihovu kontrolu nad agentima.[231]

U svijetlu novih tehnoloških dostignuća postavlja se pitanje da li će turoperatori kao turistički posrednici uspjeti da ostvare održivu konkurentsku prednost uprkos prijetnji novih tehnoloških promjena.

[229] Buhalis, D., Costa, C., 2006, str. 179
[230] Ibid, str. 177
[231] Zečević, B., 1994, str. 34

Mnogi teoretičari se slažu, među kojima i *Buhalis*, da pad učešća na tržištu veliki turoperatori mogu premostiti kreiranjem komercijalne, tehnološke ili marketing prednosti.[232]Oni to mogu postići koristeći sistem kupovine na veliko, kroz koji postižu znatno niže cijene turističkih usluga. Zatim, treba imati na umu da posrednici u turizmu imaju mnogo veći uticaj na kanalisanje potrošačke tražnje, nego faktička dostupnost turističkim informacijama putem interneta**.** Konačno, tehnologija kreira oboje i prilike i prijetnje za turističke posrednike, s obzirom da mijenja način na koji informacije komuniciraju, a i sama kupovina se obavlja kroz kanale. Kao rezultat brzine i povezanosti, granice između različitih učesnika u kanalu se remete i često mješaju.

U takvoj situaciji turoperatori, kao organizatori paket-aranžmana, ponovo forsiraju i preuzimaju različite odgovornosti, koje su ranije pripadale nezavisnim učesnicima u kanalu. Oni izlaze iz standardizovanih modela i kreiraju ture u skladu sa zahtjevima tražnje i time doprinose stvaranju nove vrijednosti po mjeri sve sofisticiranijih potrošača.

Buhalis u svojim analizama fenomena posredništva u turizmu navodi da će posredovanje postati mnogo izazovnije u budućnosti i da će jedino učesnici koji mogu da obezbjede dodatnu vrijednost moći da prežive na dugi rok.[233] U tom pravcu razmišlja i *Moutinho,* sugerišući da će nove tehnologije kroz proces umrežavanja omogućiti malim i srednjim preduzećima da ostvare konkurentsku prednost kroz pristup, kontrolu i koordinaciju informacija, stimulisaće zajedničke inovacije i stratešku saradnju i izgraditi lanac vrijednosti orijentisan prema kupcu.[234]

Da bi bio uspješan u budućnosti, organizator putovanja moraće da bude fleksibilan i inovativan u predviđanju i dostavi traženog proizvoda kupcu. Informacione tehnologije pomažu u distribuciji proizvoda objema stranama u kanalu, turističkoj agenciji i potrošačima, kao i dobavljačima. Stoga, turoperatori mogu da koriste različite tehnike *'otpakivanja' i 'prepakivanja'* da bi odgovorili zahtjevima tražnje i tako obezbjedili dodatnu vrijednost za iskustvo potrošača.[235]

Turoperatori nude profesionalni servis baziran na obimnim informacijama i iskustvu, postižu nižu cijenu paket-aranžmana ugovarajući avio sjedišta i smještaj na veliko, a internet još uvijek nije pokrio sva potencijalna tržišta, a i neadekvatan je za neiskusne, komjuterski nedovoljno edukovane putnike, iako se tendencija njegovog prihvatanja naglo širi u cijelom svijetu.

Ono što je evidentno, jeste da turoperatori u eri ekspanzije informacione tehnologije, da bi zadržali svoju poziciju na tržištu svoje aktivnosti fokusiraju na svoju stratešku ulogu, **izgradnju dodatne vrijednosti na proizvod i čitav proces lanca vrijednosti.**[236] Ili, kako to sugerise *Poon,*[237] radikalne promjene koje su informatičke tehnologije unijele u turističku industriju i putovanja, zahtijevaju iznalaženje konkurentskih strategija za obezbjeđenje konkurentnosti i dugoročnog opstanka na tržištu. Na koje je to konkurentske strategije *Poon* mislila kad su u pitanju turoperatori?

Prednosti koje pružaju nove tehnologije omogućuju turističkim agencijama da fleksibilnije reaguju na zahtjeve potrošača, jer su oni u direktnom kontaktu sa njima. Zatim, hotelijeri su dobili

[232] Buhalis, D., Costa, C., 2006, str. 180
[233] Ibid, str.178
[234] Moutinho, L., 2005, str. 474
[235] Zečević, B., 1994, str. 134
[236] Buhalis, D., 2003, str. 255
[237] Poon, A., 1998, str. 202

mogućnost da ponude svoje usluge direktno potrošaču, što redukuje potrebu za prodajom smještajnih kapaciteta turoperatorima po nižim cijenama, što realno slabi njihove pozicije, kako u domenu produkcije, tako i marketinga i prodaje.

Kao odgovor na smanjenje važnosti stvaranja vrijednosti kroz paket-aranžman, preuzimanje rizika i distribuciju, turoperatori treba da primjenjuju nove strategije na različitim frontovima. Pored toga što unose promjenu u kreiranje novih paket-aranžmana, koji treba da budu fleksibilniji, moraju obezbjediti komjuterske informacije za specifične proizvode i destinacije; razviti kreativni odnos sa turističkim agencijama, što će im omogućiti fleksibilnije pakovanje aranžmana *'on-line'* i generisanje više blagodeti od informacija i umreženosti. Jedna od posljednjih tendencija u tom smislu, vidjeli smo, jeste dinamično pakovanje.

Dinamično pakovanje prihvaćeno je od većine vodećih evropskih turoperatora u periodu 2004/2005. godine,[238] iako se kao koncept pojavio još 2002. godine. Ovo zato što i tržište u to vrijeme nije bilo spremno, kako po osnovu neophodnih zahtjeva koje je trebalo ispuniti, tako i po osnovu povjerenja potrošača u takvu vrstu web-bazirane ponude.[239] Kao što smo u tačci 5.2.1.3. vidjeli, govoreći o vlasničkoj strukturi evropskih turoperatora, *TUI AG* se 2006, čak integrisao sa kompanijom za *'dynamic packaging'*, kako bi držao pod kontrolom ovaj krucijalni segment savremene distribucije. Izvještaj sa posljednje *Berlinske berze* 2006/2007. govori da dok stvarni internet buking u Velikoj Britaniji iznosi 50 % ukupnih putovanja, u Njemačkoj, na *'razgledače'* otpada 43%, a procenat onih koji stvarno bukiraju iznosi 27% . Međutim, sa povećanjem sposobnosti njemačkih organizatora putovanja za prodajom dinamičnog pakovanja, očekuje se naglo povećanje *'online'* turističke tražnje.[240]

Teoretičari se slažu da će u ovom poslu svakako biti u prednosti veći i srednji turoperatori u odnosu na manje, jer mogu da primijene strategiju **intenzivne distribucije** preko velikog broja svojih prodajnih agenata. Za razliku od njih, manji turoperatori neće biti u prilici da servisiraju veliki broj klijenata, već će koristiti strategiju **selektivne distribucije**, nudeći svoje aranžmane kroz suženu agencijsku mrežu gdje, postoji koncentracija tražnje njihovih usluga. U slučaju da je tražnja disperzovana na većem području, pribeći će strategiji **ekskluzivne distribucije**, tako što će imati *'solo'* agenta za svaki region.[241]

Očigledno, uspješni turoperatori biće oni koji uspiju da kreiraju vrijednost orijentisanu prema zahtjevima potrošača i sa aspekta kretanja ka novim vrstama odmora, drugačijem ekonomskom i društvenom okruženju, a i u smislu praćenja tehnoloških promjena. Na taj način su veliki turoperatori, ustvari, postali **mega turoperatori** i istovremeno **moćni turoperatori specijalisti**, koji su, zahvaljujući svojim globalnim aktivnostima, u mogućnosti da ponude vrlo diferencirane paket-aranžmane.

Razvojem savremenih sistema rezervacija i komunikacija, uloga receptivnih agencija na destinaciji se marginalizuje, čime se **mijenjaju odnosi između turoperatora i domicilnih**

[238] Fitzgerald, Ch., 2004, str. 6
[239] buhlerworks, http//buhlerworks.typepad.com/2005/03/, 25.02.2007.
[240] ITB, World Travel Trends Report, 2006/2007, mart 2007.
[241] Buhalis, D., 2003, str. 256; Holloway, J.C., 2004, str. 218-219

agencija. Međutim, turoperatori moraju biti svjesni da se njihov paket-aranžman ne završava u hotelu, već da se u taj lanac vrijednosti uključuje čitava destinacija i da je veoma bitna stavka na listi njegovih obaveza **održivi razvoj destinacije**. U prilog tome govore i inicijative sve većeg broja turoperatora, o kojima smo govorili u tačci 3.6.3.

Stoga se očekuje da će razvijanje *incoming poslova*, bez obzira na trenutno redukovane obaveze receptivnih agencija, biti od velike važnosti za postizanje konkurentnosti, posebno sa aspekta upotrebe informacionih tehnologija i mogućnosti plasiranja *'niša'* na tržištu putem interneta širom svijeta. Na ovaj način *incoming agencije* jačaju svoju funkciju na destinaciji, respektibilno se pozicioniraju u pregovaračkim odnosima sa organizatorima putovanja i tako smanjuju zavisnost čitave destinacije od strane moćnih turoperatora.

5.2.6.3. Budućnost turističkih agencija

Revolucija koju je izazvala pojava informacionih tehnologija, posebno interneta, značajno se odrazila i na poslovanje turističkih agencija. Kako kažu *Bennett & Buhalis,* turizam je idealan kandidat za aplikaciju i difuziju informaciono-komunikacionih tehnologija.[242]

Pojavom sopstvenih CRS-a i interneta, avio kompanije eliminišu turističke agencije iz sopstvenog prodajnog lanca i tako ih ostavljaju bez provizije za avio karte, krucijalnog elementa u strukturi njihovih prihoda. To sve više čine i lanci hotela. Značajna prijetnja sve više su postajali i sami potrošaći, koji su iz svojih domova, uz personalni računar, mogli sami da planiraju odgovarajuće putovanje i bukiraju ga.

Veliki turoperatori su težili da eliminišu agencije kao posrednike i ranije, osnivajući svoje kompanije za direktnu prodaju, (kao *Thomson*, koji je osnovao *Portland Holidays*, ili *First Choice*, čiji je brend za direktnu prodaju *Martin Rooks*) i time pokazujući da se odnosi između sektora turizma i potrošača mijenjaju, gdje se turistička agencija kao posrednik gubi.

Razvojem IT ovaj odnos postaje sve složeniji, nudeći sve novije i novije, maltene virtuelne kanale prodaje. U posredničkom poslu koji agent obavlja prodajući paket-aranžman potrošaču, on dobija proviziju za obavljeni posao, a ugovorena prodaja se obavlja između turoperatora i potrošača. I dok su turoperatori i sami bili inicijatori uvođenja informacionih tehnologija u svoje poslovanje, turističke agencije su pružale otpor iz straha da će izgubiti proviziju. Njihovo glavno oružje iz marketing miks paketa, *'place'*, mjesto prodaje u *'glavnoj ulici'*, razvojem informacione tehnologije sada gubi na važnosti.

Tako su sredinom 90-tih, turističke agencije bile u stanju da ostvare neto profit od 3%. Ovaj procenat je počeo da pada u 1996. godini, da bi u 1999-oj većina prosječnih turističkih agencija prestala da bude rentabilna. One efikasnije agencije mogle su da ostvare tek nekoliko penija profita po realizovanom dolaru. U takvim uslovima bilo je vrlo teško održati zdravo poslovanje,

[242] Bennett, M., Buhalis, D., 2003, u Buhalis, D., i Costa, C., 2006, str. 173

obezbjediti plate i osiguranje, zakup prostora, sistem komjuterskih rezervacija, troškove za promociju i reklame, održavanje, popravke i dr.[243]

Različita su gledišta teoretičara o pitanju dalje budućnosti turističkih agencija kao rezultatu pojave IT. Dok jedni smatraju da će gore navedeni potezi poslovnih partnera i potrošača dovesti do njihovog nestajanja, u većini su oni koji sugerišu da turističke agencije moraju da iskoriste prednosti nove tehnologije, unaprijede svoje kanale prodaje, razviju svoja specijalistička znanja i učine ih dostupnim potrošačima *'on-line'* ili kroz različite savjetodavne forme.

Tako, *Holloway* smatra da turističke agencije pitanje svoga opstanka na tržištu i jačanja konkurentskih pozicija mogu riješiti primjenjujući različite marketinške strategije. Jedna od njih, lansirana 2002. godine, poznata kao *'dynamic packaging'*, dinamično pakovanje koje dozvoljava potrosačima da izaberu odgovarajuće kombinacije leta i ostalih raznovrsnih proizvoda i tako naprave *'tailor made'* turu, iskrojenu po njihovim potrebama. Zatim, *Holloway* predlaže i model *'Travel Counsellors'*, koji je istoimena agencija plasirala u kasnim 90-tim i tako povećala prodaju za 147% u periodu 1994/1997.godina. Naime, radi se o angažovanom osoblju koje radi od kuće putem teleteksta, posjećuje potencijalne potrošače i iz njihovih domova putem laptopova i mobilnih telefona obavlja buking. Na ovaj način kompanija obezbjeđuje veći obim prodaje, smanjuje redovne troškove i izbjegava fiksne troškove s obzirom da se osoblje plaća provizijom po izvršenoj prodaji. Takođe, on zagovara i ideju *'24-voro satnih supermarketa'*, koju je 2001. godine sprovela kompanija *Holiday Hipermarkets* u Britaniji, izlazeći na taj način u susret potrošačima da mogu da obave kupovinu turističkog putovanja, koja bi sama po sebi trebalo da bude doživljaj, van radnog vremena. Analize pokazuju da je ovako fleksibilno radno vrijeme dovelo do stagnacije *on-line* bukinga.[244] I na kraju *Holloway* iznosi i mogućnost koncepta *'net bulk purchasing'*, u kojem turističke agencije kupuju od turoperatora unaprijed, na veliko, po nižoj cijeni gotove proizvode, preuzimajući na taj način rizik poslovanja i plasirajući ih pod svojim *'brand'* imenom. Iako je eksperimentalnih pokušaja ove vrste već bilo kroz poslovanje *Pickfords-a i Thomas Cook-a*, ovaj vid rada turističkih agencija još nije postao praksa. Ovakava forma pakovanja i prodaje turističkih aranžmana bila bi prijetnja za manje i nezavisne turističke agencije, s obzirom da bi one teško mogle da preuzmu odgovornost, kao i da investiraju u ovakav poduhvat.[245]

Slično gledište ima i *Buhalis* kada navodi primjer pod nazivom *'Travel Agents Fighting Back'* koji je ponudio *Richer* 2004. godine, a sastoji se u tome da agent mora da adaptira svoj biznis koristeći novu tehnologiju da bi preživio na duži rok. Naime on smatra, da nesporan potencijal koji imaju profesionalci u ovom poslu, stečen kroz njihovo iskustvo i odnos *'jedan na jadan'* sa svojim potrošačima, treba staviti u službu razvijajući savjetodavnu funkciju i time poboljšati servis i obezbjediti profitabilnost. On sugeriše mogućnost koju je *Holloway* u stručnoj literaturi inicirao, a to je preuzimanje posla turoperatora, tako što će ugovarati, pakovati, i prodavati sopstvene proizvode. Mali agenti u tom slučaju mogu da postanu *'nezavisni putnički eksperti'*, koji dodaju vrijednost u poslovnom lancu i naplaćuju uslugu savjetnika, kao i obavljenih transakcija.

[243] Nikolić, D., 2005, str. 170
[244] Holloway, J, C., 2004, str. 220-236
[245] Holloway, J. C., 1994, str.198.

Agenti moraju biti svjesni da koriste internet kao sopstvenu prednost na više načina:

- dinamičnim pakovanjem proizvoda prilagođenih kupcima,
- razvijajući *website* sa indeksima za pretraživanje,
- korišćenjem znanja o raspoloživim alatima i njihovom efikasnom upotrebom,
- birajući pažljivo partnere kako bi maksimizirali dodatnu vrijednost,
- razvijajući odnose sa igračima u kanalu,
- kreirajući specijalne cijene za ponudu 'na popust' .[246]

Buhalis takođe govori o modelu koji bi turističke agencije mogle da koriste da bi identifikovale proizvod tako da služi i turističkoj tražnji i ponudi. Radi se o sistemu *'Electronic Travel Action'*, koji koristi internet da bi obavio aukcju neprodatih proizvoda u realnom vremenu. Ovaj alat omogućava prodaju 'kvarljive' robe po cijeni na koju je tržište spremno da reaguje, snažeći na taj način prinosni koncept kroz maksimiranje prihoda dobavljača uz niske troškove reklame principala. Ovaj model primjenjuju mnoge organizacije širom svijeta, a primjer njene uspješnosti pokazuje i norveška aviokompanija *Braathens Airlines*.[247]

Optimistično gledište nudi i *Page* kada kaže da turistički agenti moraju stalno da procjenjuju načine kako da zaštite nivo svoje provizije u situaciji kada IT ustanovljavaju sve više *'niša'* na tržištu. Tako agenti treba da koriste nove promocione alate i nove modele distribucije, kao što je inicijativa *Thomas Cook-a,* nudeći buking bez depozita, prodaju baziranu na kućnim posjetama, koristeći tehnologiju da održe kontakt *'licem u lice'* i tako olakšaju prodaju.

U prilog ovoj tezi idu i rezultati *Forrester* istraživanja iz 2002. godine, da je broj korisnika interneta u usporavajućoj fazi. Istovremeno, kupovina putem interneta raste i iznosi 17% od ukupnih korišćenja interneta u Evropi, a *e-buking* kompanije iz faze gubitaka najavili su pozitivne rezultate za 2003. godinu. Trendovi i ukupno *'online'* turističko tržište u Evropi (1998-2006), prikazani su u Tabeli br. 3.18, a na Slici br. 3.6. prikazano je evropsko turističko *'online'* tržište po geografskoj pripadnosti u 2005. godini.

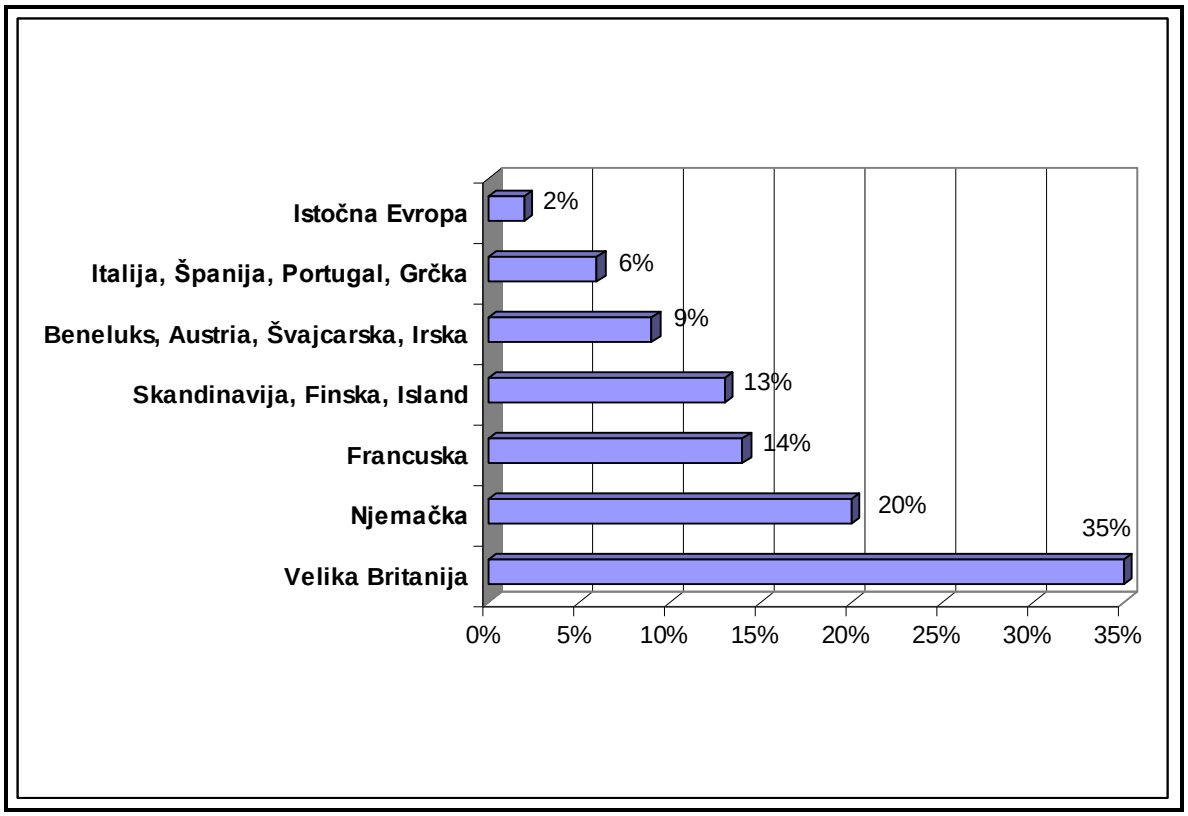
[246] Buhalis, D., Costa, C., 2006, str. 175
[247] Buhalis, D., 2003, str. 274

Tabela br. 3.18. Trendovi i ukupno *'online'* turističko tržište u Evropi (1998-2006)

Evropa	Tržište	e- prodaja	e- prodaja	e- prodaja
Godina	**mld.eura**	**mld.eura**	**U % od tržišta**	**% povećanja**
1998	218	0.2	0.1%	N.P.
1999	231	0.8	0.3%	256%
2000	247	2.5	1.0%	213%
2001	244	4.9	2.0%	97%
2002	242	8.6	3.6%	75%
2003	237	13.2	5.6%	53%
2004	240	18.9	7.9%	43%
2005	244	25.2	10.3%	34%
2006	249	31.5	12.6%	25%

Izvor: *Marcussen,* Trends in European Internet Distribution-of Travel and Tourism , str.2

Slika br. 3.6. Evropsko turističko *'online'* tržište po geografskoj pripadnosti, 2005.



Izvor: *Marcussen, C.H.,* Trends in European Internet Distribution-of Travel and Tourism Services, 2006.

Kao što se iz grafikona vidi, prve tri pozicije u *'online'* turističkom tržištu Evrope, drže Velika Britanija sa 35%, zatim Njemačka sa 20% i Francuska, 14%.

Pored prijetnje koju donosi internet, *Page* ukazuje na još jednu tendenciju na globalnom tržištu putovanja, koja može da ugrozi ne samo agente kao posrednike već i GDS avio kompanije.

Radi se o sistemu *E-ticketing-a,* koji je najpre inicirala *Lufthansa,* a koje postepeno prihvataju kompanije u avio biznisu, a koncept omogućava potrošaćima kupovinu avio karata putem interneta, bez izdavanja papirnatog kupona, a putnicima samo sa ručnim prtljagom, izbjegavanje gužvi na čekingu za ulazak u avion. Ovaj model prihvatile su mnoge niskobudžetne avio kompanije, kao *Go* u Britaniji, a *Sabre* procjenjuje da se na tržištu Sjeverne Amerike izdaje skoro 70% avio karata na ovaj način. Procjena *Galilea* za Evropu 2001. godine, je da se to čini samo u 10% slučajeva.[248] Međutim, da se situacija u ovoj industriji munjevito mijenja, govori i već pomenuti podatak da se *e-ticketing* za članice IATA, mora uvesti do maja 2008.godine.

Čini se interesantnim i predlog *Poon*, koja navodi model *'platform products'* ili *'sistem radne stanice',* koji se može sresti u američkim turističkim agencijama i podrazumjeva povezivanje sa jednim ili više CRS-a; omogućava ulazak i pretraživanje podataka u datoteci agencije ili van nje, posebno kruzeroperatora i turoperatora; ubrzava proces bukinga; nudi jednostavnu obuku osoblja i korišćenje veoma raznovrsnih kancelarijskih programa, od bukinga, pisanja pisama, izdavanja računa i drugo.

Međutim, iako *Poon* navodi da "uloga turističkih agencija nikad nije bila važnija u industriji, nego sad", spajajući tehnološke mogućnosti i potrebu za ljudskom inteligencijom, radi povezivanja ogromne količine informacija i usluga, koje tehnologija, deregulacija i konkurencija sada čine mogućom, ipak, dalje razvijajući raspravu na ovu temu, ona izražava dozu sumlje, naginjući ka *'on-line'* bukingu. Tako, ona kaže da će se putničke transakcije preuzimati iz udobnih kućnih fotelja preko personalnih računara, ili sa posla putem satelitskih printera ili sa aerodromskih terminala, korišćenjem *'smart'* (pametnih) kartica, radije nego kroz lični kontakt sa turističkim agentom iz komšiluka.[249]

Očigledno je, da je veoma teško prognozirati buduća kretanja u situaciji kada je većina avio kompanija svoju proviziju svela na nulu, kada se granica protiv agenata pomjerila, time što su dodali agencijske nadoknade za servis. Stvar se još više usložila nižim troškovima servisa *'online'*, kao i besplatnim servisom i povlasticama za stalne putnike, što se pruža u direktnom bukingu.

Iako su hotelijeri i rentakar kompanije uglavnom zadržali stari sistem bukinga, oni su tradicionalno činili manji dio agentskog poslovanja i ne mogu da poprave gubitke nastale nestankom avio provizije, kao glavnog izvora prihoda turstičke agencije. Stoga se mnogi agenti danas fokusiraju na visoku zavisnost od proizvoda visokih profitnih margina, koje pružaju ture i kruzing, kao i dinamično pakovanje, kao moguće solucije za povećanje margina čak i više od tradicionalnih. Izazov u ovom pristupu je, kako ulaganje u tehnologiju, tako i uvjeravanje nabavljača da treba da obezbjede mrežu proizvoda i usluga koje će činiti pakete atraktivnim za potrošače.

Svakako da veći 'igrači' imaju značajne prednosti u realizovanju ovakvih nabavki. Deregulacija GDS-a i odgovarajući procenat popusta koji se stiče po osnovu količine, dodatno slabi snagu malih 'igrača'. Njihova pozicija je donekle olakšana novim sistemom pregovaranja putem

[248] Page, S., 2005, str. 215-217
[249] Poon, A., 1998, str. 190-193

GDS-a, koji proširuje njihovu pregovaračku moć, pa čak i jača brend, kroz davanje GDS franšize za manje agencije, kao što je Sabreova *Jurni* i Amadeusova *Agenta.*[250]

Ipak, ono što je evidentno, to je da je široki spektar novih informaciono tehnoloških dostignuća revolucionarno doprinio unaprijeđenju usluga turističkih agencija, dodajući vrijednost iskustvu potrošača. Najveći broj teoretičara smatra da su u svom razvoju turističke agencije evoluirale od posrednika turističkih usluga do **putničkih savjetnika.** Ova funkcija je gotovo nestala sa mas turističkim tržištem, a neke turističke agencije počinju da razvijaju *'holiday supermarket'* koncept, gdje se ta funkcija potpuno gubi. *Richer* tu njihovu savjetničku ulogu usmjerava u dva strateška pravca i smatra da će u budućnosti u turističkoj industriji najverovatnije dominirati dvije forme:

- **Male agencije** koje će se fokusirati na specifične proizvode, koji su najčešće relevantni u lokalnom okruženju. One treba da ponude diferencirane vrijednosti, visoko personalizovane aranžmane, za koje su potrošači spremni da plate *'premiju'*, dakle, višu cijenu. Za tržišne *'niše'* biće potrebni specificni proizvodi, za čiju identifikaciju su od krucijalne važnosti upravo nove tehnologije.
- **Velike turističke agencije**, 'igrači' sa globalnim portfoliom aktivnosti, koristiće snagu globalne mreže i brenda. Poslujući na globalnom nivou, biće u mogućnosti da ponude bolju vrijednost za uloženi novac, od svojih konkurenata. To postižu kroz ekonomiju obima, rigorozniju kontrolu kvaliteta, standardizaciju i partnerski odnos. One će kapitalizovati na tehnologiji, nudeći opciju *'last minute'* bukinga i sarađujući sa partnerima kojima će omogućiti cijene sa popustom. Oni će takođe biti glavni nosioci mas turizma, proizvoda nižeg standarda, lošijeg kvaliteta i nižih cijena.[251]

5.2.6.4. Promjena vrijednosnog lanca za posrednike u industriji putovanja

Internet je radikalno transformisao način na koji ljudi komuniciraju, način na koji distribuiraju informacije i način na koji biznis sprovodi svoje transakcije. To obezbjeđuje novi distributivni kanal za industriju i **olakšava razvoj virtuelnog vrijednosnog lanca**, koji uzrokuje da se ukupna struktura pomjera prema inovativnoj vrijednosnoj mreži. Inovativna vrijednosna mreža ne znači samo donošenje odluka o implementaciji novih marketinških strategija, već podrazumjeva kontinuirano uvođenje savremenih, inovativnih usluga, proizvoda i procesa, kroz *'online'* kreiranje vrijednosti i direktnu isporuku krajnjem potrošaču. Na taj način, povezujući direktno proizvođaće sa njihovim potrošačima, **internet utiče na skraćenje vrijednosnog lanca u turizmu.**

Govoreći u tačci 3.3. o konceptu lanca vrijednosti, rekli smo da je vrijednosni lanac model koji opisuje seriju aktivnosti koje povezuju stranu ponude kompanije (sirovine, unutrašnju logistiku

[250] Fitzgerald, Ch., The Solution Group, 2004, str. 6
[251] Buhalis, D., 2003, str. 275

i proces proizvodnje) sa stranom tražnje (spoljnom logistikom, marketingom i prodajom). Pri tom, analiziranjem vrijednosnog lanca, menadžeri mogu da reformulišu svoje interne i eksterne procese, kako bi unaprijedili efikasnost i efektivnost. Takođe smo vidjeli da se u tradicionalnom vrijednosnom lancu informacije tretiraju kao podrška sistemu. Ili, kako *Porter* kaže, "pošto svaka aktivnost uključuje kreaciju, procesuiranje i komunikaciju informacija, informaciona tehnologija ima prožimajući uticaj na vrijednosni lanac."[252]

S obzirom da vrijednost kreiraju svi posrednici uključeni u određeni *'vertikalni tržišni lanac'*, **vrijednosna kreacija je rezultat napora svih posrednika uključenih u transakciju.** Analizirajući ovaj proces *Brandenburger i Suart,*[253] **kreiranje vrijednosti definišu kao razliku između vrijednosti proizvoda i njegovih troškova**. Kako vrijednost proizvoda i usluga u turizmu zavisi od percepcije kupca, oni prepoznaju **vrijednosnu kreaciju kao razliku između volje kupca da plati i mogućih troškova nabavljača.**

Po mišljenju *Kim-a,*[254] ovaj argument više važi u *sajber svijetu,* gdje je granice preduzeća teško povući, jer više posrednika treba da udruži svoje interese i napore, da bi se obavila jedna transakcija. On dalje razrađuje slučaj kod *'online'* turističke agencije, koja se može smatrati kao mreža koja kreira vrijednost za krajnje potrošače, bazirane na udruženim naporima mnogih posrednika. Na primjer, da bi pomogao putniku da nađe najbolje tarife za domaće letove, (i kreirao vrijednost kroz efficiency 1.) početna stavka je prilaz bazi avio podataka, i možda ugovoranje sa vlasnikom '*data'* baze, npr. sa *Sabre.* Slično, ako virtuelna turistička agencija želi da kreira vrijednost kroz komplementarne izvore, ugovara sa rentakar kompanijom, npr. *Avisom.*[255] Ustvari, preuzimanje odgovornosti kreacije vrijednosnih potencijala interneta, podrazumjeva proširenje granica preduzeća, stupajući u alijanse sa partnerima koje su neophodne za obezbjeđenje usluga, što ne mora obavezno biti slučaj kod fizičkih preduzeća.

Era umrežavanja i naglo širenje interneta je izazov za mnoge organizacije, jer postaje prijetnja tradicionalnom vrijednosnom modelu. Međutim, iako je ovakva vrijednosna kreacija u *sajber svijetu* rezultat napora posrednika koji omogućuju *'online'* transakciju, svaki agent gleda svoju korist, u lancu vrijednosnog prisvajanja.

Pošto je jedan od efekata interneta i sličnih tehnologija, u ukupnom poslovnom okruženju, da mijenja pregovaračku moć posrednika, veoma je važno analizirati *'online'* vrijednosna prisvajanja, zato što, kao što je ranije objašnjeno, kad se pregovaračka moć igrača mijenja, mijenja se i njegova sposobnost da prihvati vrijednosne promjene. Na primjer, ukoliko potrošač želi bolji pristup informacijama u vezi cijena, dostave i brendova, on može da pretražuje i nađe najjeftiniji *'efficiency'*, drugim riječima, da traga dok ne dođe do one ponude koju u tradicionalnom lancu vrijednosti definišemo kao *'value for money'*.

Dakle, korišćenje IT u distribuciji turističkih proizvoda i usluga, evidentno fundamentalno mijenja oblik vrijednosnog lanca u turističkoj industriji. Kako to grafički izgleda, posmatraćemo

[252] Porter, M., 2001, u Kim, Ch. W., 2005, str. 3
[253] Brandenburger, A.M., Stuart, Jr. H.V., 1996, u Kim, 2005, str. 3
[254] Kim, 2005, str. 4
[255] Ibid

kroz prikaze tradicionalnog vrijednosnog lanca i nove vrijednosne mreže u turističkoj industriji. Na Slici br. 3.7. prikazan je tradicionalni vrijednosni lanac, prema WTO.[256] WTO, dalje navodi da se sljedeće tradicionalne aktivnosti vrijednosnog lanca mogu danas izvesti na internetu:

- usluge putovanja, koje se sastoje od mnogo tipova *'online'* rezervacija/buking sistema za usluge putovanja, hotelski smještaj, ture, avio karte, rentakar, zabavu i e-šoping;
- *'online'* buking sistem, koji je programiran za specifične turističke proizvode i usluge, kao što je hotel ili paket-aranžman;
- prelazak na *'space'* tržišni sistem, obezbjeđuje višejezičnu podršku;
- sigurna tehnologija dozvoljava plaćanje *'online';*
- rezervacioni sistem za praćenje omogućava turistima da prate status njihove rezervacije, dok turistička kompanija može da rediguje ili datumski inovira podatke o transakciji.

Takođe, Benjamin i dr.[257] identifikuju sljedeće benefite za e-preduzeća i potrošače, ukoliko se ukinu pojedinačni posrednici u vrijednosnom lancu u turističkoj industriji:

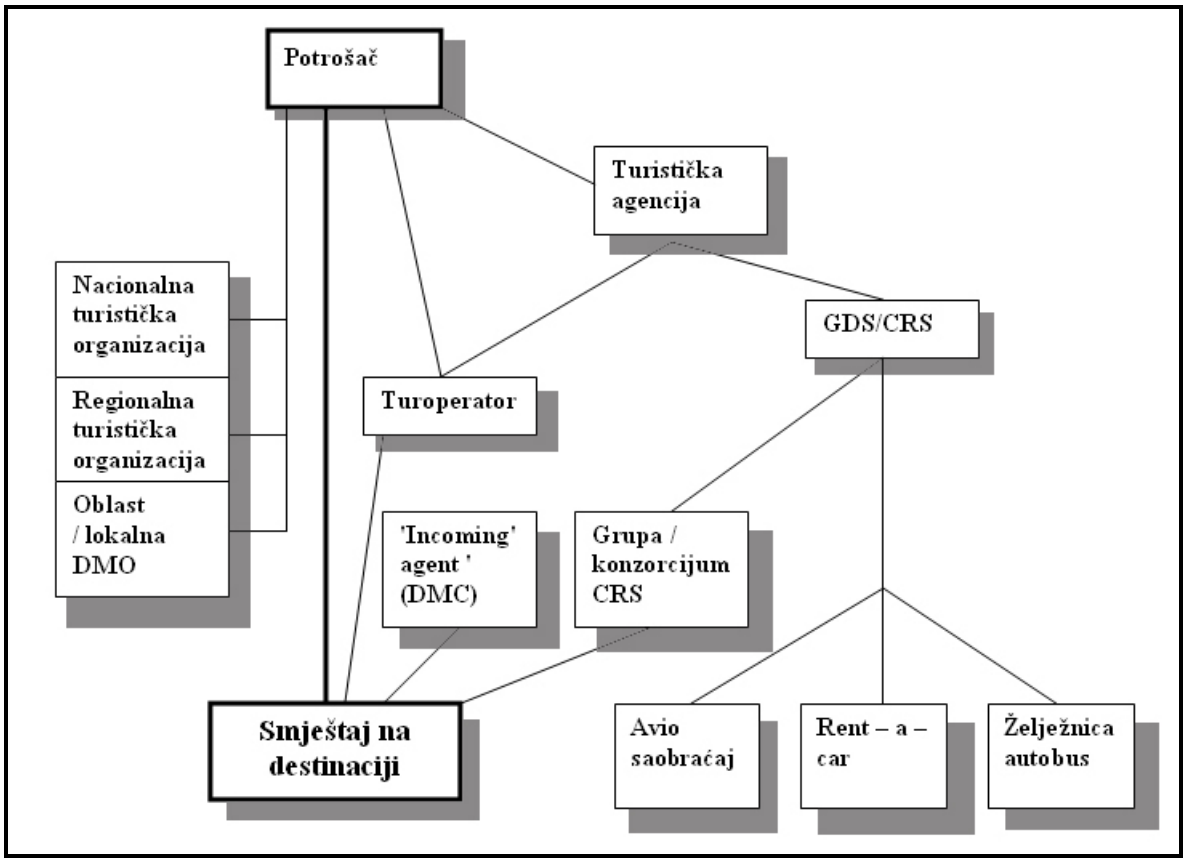
- smanjuju se troškovi dostave (jer se informacija transmituje elektronskim putem), što smanjuje ukupne distributivne troškove;
- niži su koordinacioni troškovi kroz industrijski vrijednosni lanac, (elektronski vezani proizvođači i ritejleri, smanjuju troškove, jer su direktno vezani sa potrošačima, pa nema troškova kordinacije ili posredničke transakcije);
- potrošač će imati maksimalan izbor po najnižoj cijeni, kao i slobodan pristup tržištu turističkih informacija.

Ovako restruktuiran mehanizam pomaže turističkim preduzećima da prihvate promjene i povećaju svoju konkurentnost. Ranije smo vidjeli da su forme restrukturiranja u turizmu vrlo različite, uključujući horizontalnu i vertikalnu integraciju, ali i druge fleksibilnije strukture, kao što su različiti oblici partnerstva.

Međutim, očigledno je da pojava vrijednosne mreže rađa pitanje: Ako učesnici u lancu mogu lako da komuniciraju sa krajnjim potrošačem, koja je uloga posrednika, uključujući putničke agencije, kao i turoperatore?

[256] WTO, 2002, str. 14
[257] Benjamin, R., & oth, 1995, str. 62

Slika br. 3.7. Tradicionalni vrijednosni lanac u turističkoj privredi



Izvor: *Kim, Ch.W.*, 2005, str. 5, preuzeto iz *Werthner, H., & Ebner, A.*, 1998, str. 1-14

Wynne i dr.[258] identifikuju tri glavne funkcije posrednika. **Prvo,** oni minimiziraju troškove distribucije kroz rutinske i standardizovane transakcije. **Drugo,** oni uređuju neslaganje u asortimanu i **treće** oni olakšavaju proces pretraživanja obije strane, kupaca i prodavaca, obezbjeđujući prostor da se i jedni i drugi nađu u transakciji.

Međutim, isto je tako činjenica da pojava interneta omogućava mnogo efektniju pripremu informacija, aranžiranje rezervacija i traganje za novim destinacijama, nego što to nude štampane brošure i tekući posrednici.[259] Nesporno je da pojava interneta potrošačima pruža mogućnost uvećanog pristupa ogromnoj selekciji dobara, ali kao posljedicu **uzrokuje restruktuiranje i redistribuciju profita između učesnika duž vrijednosnog lanca.**[260] Internet je viđen kao novi distributivni kanal, i verovatnoća je da će se sve virtuelne aktivnosti prebaciti na ovaj medijum.

Besplatne informacije će smanjiti snagu sadašnjih posrednika i, kao što *Benjamin* i ostali argumentuju, "svi posrednici između proizvođača i potrošača mogu se smatrati *'informacijskim superhighway'-om* koji stiže do potrošača." Prema tome, odgovarajući na pitanje opstanka posrednika, očigledno je da internet ima mogućnosti da uzrokuje mas disintermedijaciju u turističkom vrijednosnom lancu, posebno u skladu sa stalnim tehnološkim napretkom gdje

[258] Wynne, C., & oth, 2001, str. 427
[259] Ibid
[260] Benjamin, R., Wigand, R, T., 1995, str. 63

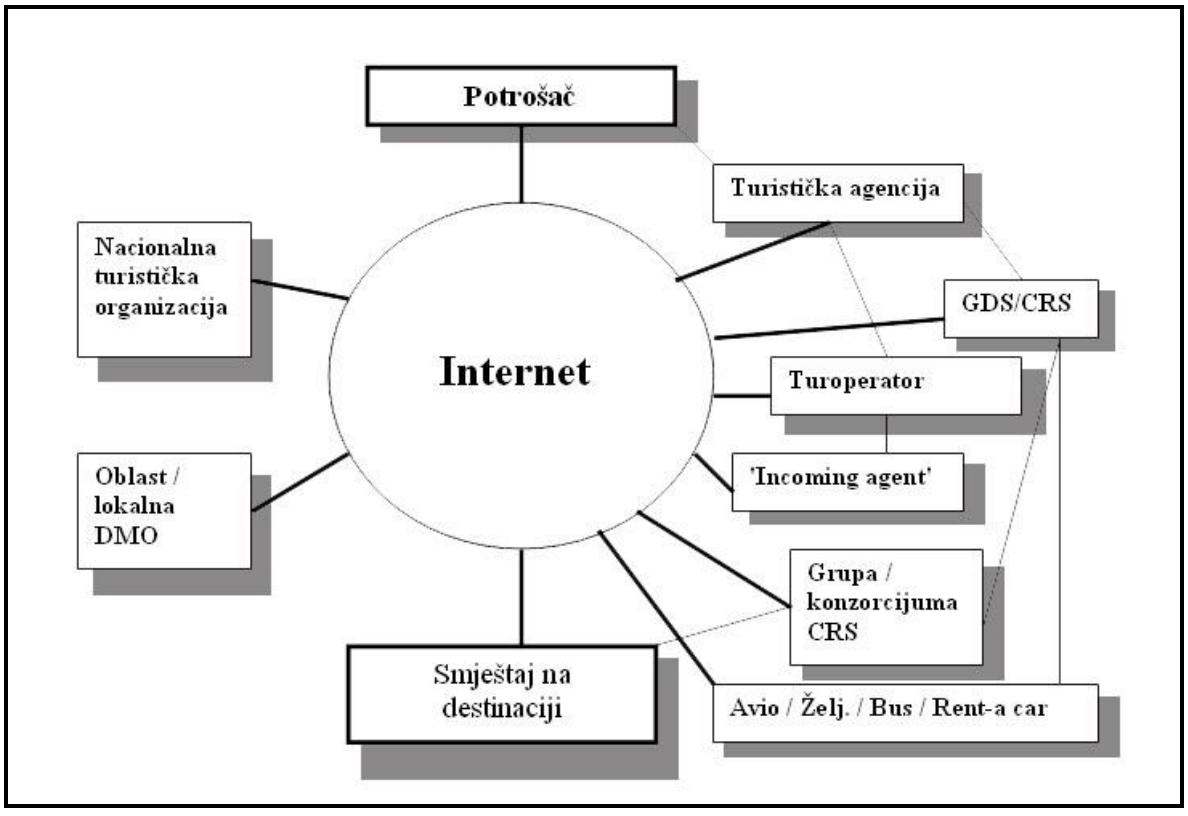
posrednici kao turističke agencije mogu biti ukinute. Na taj način internet je direktni uzrok skraćenja vrijednosnog lanca u turizmu.

A disintermedijacija se ne može posmatrati samo kao pojava zamjene starog trgovačkog mehanizma alternativnim modelima kojima upravljaju nabavljači ili novi IT posrednici, već se za direktnu trgovinu između proizvođača i potrošača koristi elektronska struktura koja **podrazumjeva i promjenu vrijednosnih efekata učesnika duž vrijednosnog lanca**. Drugim riječima, ukidanjem posredničke mreže, vrijednost proizvedena u okviru lanca preraspoređuje se na manji broj učesnika, što njihovo učešće uvećava.

Sa druge strane, reintermedijacija omogućava reaktiviranje tradicionalnih igrača na tržištu, korišćenjem IKT kao osnove za transformaciju poslovanja i fleksibilne inovacije. Vjerovatnoća da će doći do reintermedijacije je veća kada postoji spremnost tradicionalnih članova industrije da prihvate neke od inovacija elektronskih komunikacija. Imajući u vidu otvorenost ovih elektronskih sistema, tehnološki prelazak u troškovnom smislu je neznatan. Sa druge strane, novi *e-trgovci* ne mogu lako da pribave potrebnu industrijsku mrežu, baziranu na robama raznovrsnih dobavljača, a tradicionalni posrednici još uvijek nisu u mogućnosti da primjene nove tehnološke modele koje *e-trgovina* donosi. *E-posrednici* moraju biti svjesni da, dugoročno gledano, svoj uspjeh moraju da baziraju na ekonomiji obima, koju su tradionalni posrednici već dostigli.

Na Slici br. 3.8. prikazana je nova vrijednosna mreža u turističkoj privredi.

Slika. 3.8. Nova vrijednosna mreža



Izvor: *E-busines for Tourism*, WTO, 2001.

Kao što šema pokazuje, u novoj vrijednosnoj mreži svaki od dobavljača, bilo da se radi o hotelu, turoperatoru, turističkoj agenciji, NTO, avio kompaniji i dr, imaju mogućnost direktne veze preko interneta sa potrošačima. Iako se na početku predviđalo da će internet da dovede do masovnog nestajanja posrednika sa tržišta, smatra se da su se tradicionalne kompanije vrlo dobro prilagodile nastalim promjenama, a da internet uz korišćenje prednosti virtuelnog vrijednosnog lanca, olakšava njihov povratak na tržište.

6. *Ocjena dosadašnje i buduće razvijenosti kanala prodaje u Crnoj Gori*

6.1. Tržišni potencijal i dostignuti stepen razvijenosti turizma u Crnoj Gori

Ako se turizam posmatra kao *'industrija resursa'*, onda se za Crnu Goru može reći da su oni značajni i da sa tog aspekta pružaju niz konkurentskih prednosti. Međutim, mnogi resursi i atrakcije, s jedne strane, nisu iskorišteni ili razvijeni do maksimuma, a s druge, ima i onih kojima je potrebna rehabilitacija, zaštita i pažljiviji razvoj. Primorje je, a procjene su da će i ubuduće biti, glavni elemenat crnogorske turističke privrede, ali njen plažni proizvod sam za sebe nije visoko konkurentan i teško da može izvući zemlju iz njenog postojećeg statusa čarter destinacije sa paket-aranžmanima kao dominantnim proizvodom, koja privlači niži i srednji sloj turista.

Glavne perspektive za značajnu transformaciju leže u kombinovanju primorskog elementa sa planinskim lokalitetima na sjeveru zemlje i sa visokim stepenom privlačnosti prirodnog i kulturnog diverziteta, koncentrisanom na malom prostoru. Postoji nekoliko jedinstvenih atrakcija, kao što su *Boka Kotorska* (najjužniji fjord Evrope i jedini na Mediteranu); *Skadarsko jezero* (drugo po veličini jezero u Evropi i najveće stanište ptica); *kanjon rijeke Tare* (drugi u svijetu po dubini kanjon, iza Grand Canyon Colorado); i *Ulcinj* (jedna od malog broja preostalih velikih, relativno netaknutih pješćanih plaža na Jadranskom moru). Četiri Nacionalna parka, koji čine 6.6% teritorije Crne Gore: **Durmitor, Biogradska Gora**, **Lovćen i Skadarsko jezero**, od kojih je **NP Durmitor uvršten 1980. godine na listu *Svjetske prirodne baštine***, sami po sebi predstavljaju posebne biogeografske vrijednosti.

Zatim, tu je i nekoliko relativno poznatih destinacija i kapaciteta (*Sveti Stefan, Zdravstveni centar Igalo*), neke atraktivne istorijske lokacije, grad *Kotor*, koji pripada *UNESCO-voj Svjetskoj kulturnoj baštini*, zatim prijestonica *Cetinje*, kao i lako dostupne atrakcije preko granice (npr. *Dubrovnik*). Takođe, prisustvo heterogene kulture na malom prostoru: slovensko-pravoslavne, venecijansko-hazburško-katoličke i osmansko-islamske, nedovoljno su iskorištene u turističke svrhe.

Dakle, postoje nesporne perspektive za dobro planirani turistički razvoj koncentrisan na ovih nekoliko ograničenih resursa velike vrijednosti, ali istovremeno i veliki rizik da, u odsustvu snažne posvećenosti države da iskoristi te vrijednosti, može doći do njihovog uništenja i devastacije u bliskoj budućnosti, kroz neplanski, loše realizovan razvoj turizma i druge negativne uticaje (npr. zagađenost i lov na Skadarskom jezeru). Potom, nekontrolisana turistička tražnja može dovesti do

kontraindikacija, između turističke koncentracije i stepena nosivosti prirodnih i infrastrukturnih resursa, pojave poznate pod nazivom *'carrying capacity'*.[261]

Treba imati u vidu da je u medjunarodnom turizmu došlo do promjena vrijednosti i turista očekuje dobar vizuelni utisak, aktivan odmor, kvalitet i doživljaj. Međutim, svi evidentni potencijali u Crnoj Gori nisu ni izbliza stavljeni u tu funkciju. Uz uvažavanje napora koji su učinjeni posljednjih godina, plaže su često prepune kupača sa neriješenim otpadnim vodama i dosta smeća; nacionalni parkovi bez dovoljno oznaka, sanitarnih čvorova i neosmišljenih aktivnosti za turiste, gradovi *'spomenici kulture', Kotor i Cetinje,* sa neadekvatnim arhitektonskim riješenjima, koja treba da potenciraju njihove ambijentalne vrijednosti. Ukratko, boravak turista na destinaciji još uvijek nije kreiran na način da može da obezbjedi respektabilnu satisfakciju potrošača različitih preferencija, kao i adekvatnu valorizaciju prirodnih potencijala.

Iako se **položaj** Crne Gore u odnosu na glavne izvore turističke tražnje u Evropi može smatrati relativno nepovoljnim, ipak stoje i sljedeće prednosti: izlaz na *jadransko-mediteranski region* pruža mogućnost razvoja međunarodnog turizma; kontinentalni dio predstavlja optimalnu vezu sa zemljama *srednje i istočne Evrope*; a tranzitni značaj je porastao uspostavljanjem državne granice prema Hrvatskoj i otvaranjem prema *Albaniji,* ali prije svega prema *južnoj Italiji.*

Jedan od ključnih faktora turističkog razvoja je kako destinaciju učiniti dostupnom, brzo, udobno i uz što niže troškove. S obzirom na svoj geografski položaj i dosadašnji ekonomski razvoj, Crna Gora ima relativno ograničene **saobraćajne kapacitete**. Oni obuhvataju: **putnu mrežu** od 1800 km2, od čega većinu čine magistralni putevi (47%); **dvije željezničke pruge**, (*Bar prema Beogradu i Podgorica-Nikšić*); **dva aerodroma** za međunarodni saobraćaj (*Podgorica i Tivat*) i **dvije aktivne luke** (*Bar i Kotor*), kao i *Budvu* za jahting turizam.

Kako udaljenost glavnih emitivnih tržišta *Zapadne Evrope*, iznosi oko 1000 km, ona predstavlja tipičnu avio ili čarter destinaciju. Ova karakteristika bitno determiniše kanale prodaje i upućuje na turoperatore, kao glavne generatore tražnje. Tome u prilog ide i činjenica da je putna mreža još uvijek nedovoljno izgrađena, posebno magistralni putni pravci prema glavnim tržištima ka sjeveru: *Srbiji,* zemljama *istočne i srednje Evrope*, posebno ka *Rusiji, Češkoj, Slovačkoj i Mađarskoj*, i sa druge strane putnim pravcem uz *Jadransku obalu* prema zemljama *Zapadne Evrope*. Stoga, dolazak automobilom nije baš pogodan što se tiče utroška vremena i komfora.

Zadnjih godina vidni su napori na **osavremenjavanju putne mreže**. Tako je 2004. godine pušten u promet tunel *Sozina,* koji je za 25 km. skratio i modernizovao put *Podgorica-Bar*; 2007. godine završena je rekonstrukcija tunela *Vrmac,* a izgrađena je treća kolovozna traka na više kritičnih mjesta na magistralnom putu *Podgorica-Cetinje-Budva*, kao i duž *Jadranske magistrale*. Trenutno su u izgradnji putevi *Mateševo-Kolašin*[262] i *Risan-Žabljak.*[263]

Takođe, u glavnom gradu **Podgorici** znatno je unaprijeđena saobraćajna infrastruktura izgradnjom modernih saobraćajnica, kao i tri mosta, što je značajno poboljšalo saobraćaj, ali

[261] Vidjeti više o pojavi 'carrying capacity' u Cooper, C., & oth., 1993, str. 94
[262] Čime se skraćuje i kvalitetnije povezuje sjever Crne Gore sa Podgoricom i primorjem
[263] Koji značajno skraćuje putni pravac od Žabljaka prema moru i pruža mogućnost turizma sa dva centra

ključni problem za Podgoricu, kao i sve primorske gradove i naselja, i dalje ostaje neriješeno pitanje parkirališta, koje stvara probleme u organizaciji života grada tokom čitave godine, a da ne govorimo u turističkoj sezoni.

Da je razvoj u Crnoj Gori nezaustavljivo krenuo, govori i politika *'otvorenog neba'*, koju je država uvela 2005. godine, kao i izgradnja i renoviranje pristanišnih zgrada na **aerodromima Podgorica i Tivat,** što je značajno doprinijelo pružanju kvalitetnijeg servisa putnika i obezbjedilo dva moderna granična prelaza u crnogorskim vazdušnim lukama. Ova dva aerodroma u 2006. godini servisirali su preko 850.000[264] putnika. Međutim, ono što je neophodno uraditi da bi se obezbijedio veći promet i olakšao dolazak turista na primorje, jeste **opremanje aerodroma Tivat za noćno sletanje**, s obzirom na veliki pritisak čarter letova u ljetnjem periodu, a u najavi je i dolazak niskobudžetnih avio kompanija, koje po pravilu koriste jeftinije slotove u ranim jutarnjim i večernjim satima.[265] Veći promet čarter letova prema Crnoj Gori može se očekivati tek izgradnjom dovoljnog broja smještajnih kapaciteta. Turisti iz *srednje Evrope*, (Češke, Slovačke, Poljske i Mađarske), u malom broju koriste avio prevoz, ali bi se u budućnosti mogao očekivati i njihov porast.[266]

Kad je riječ o dostupnosti vazdušnim putem, potrebno je pomenuti i funkciju dubrovačkog aerodroma *Ćilipi*, u servisiranju turista usmjerenih na Crnu Goru. U vrijeme *ex Yu*, zbog nedovoljnih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori, turoperatori su često spajali kontingente Dubrovnika i Crne Gore u *južnu regiju*, što je u osnovi snižavalo cijenu paket-aranžmana za obje destinacije, a hotelijerima popunjavalo kapacitete. Korišćenje dubrovačkog aerodrome za destinaciju Crna Gora, britanski turoperatori su nastavili 2000. godine, poslije prekida izazvanog ratnim zbivanjima.

Kad je u pitanju pomorska saobraćajna infrastruktura, ona je u Crnoj Gori prilično nerazvijena, sa pretežnim korišćenjem zastarijelih trajekata, koje bi trebalo modernizovati. Iz *Bara* saobraćaju trajektne veze sa *Barijem, Ankonom i Dračem*. Modernizacija terminala u barskoj luci je od prioritetnog znacaja za pružanje kvalitetnijih usluga turistima.

U skladu sa *Strategijom razvoja saobraćaja*,[267] koja je donijeta 2007. godine, u narednih 10 godina predviđa se realizacija 25 projekata iz oblasti saobraćaja: po četiri iz željezničkog i pomorskog saobraćaja, 16 iz drumskog i jednog iz avio-saobraćaja. Za realizaciju ovih projekata biće neophodno obezbjediti između 1,44 i 2,80 mld. eura, što predstavlja visok iznos i za veće i jače ekonomije od crnogorske. Dio ovih sredstava obezbijediće se iz budžetskih sredstava, uključujući i privatizacione prihode, a veći dio biće finansiran kreditima međunarodnih finansijskih institucija. Što skorija realizacija ovih projekata je od esencijalne važnosti za razvoj turizma u Crnoj Gori, jer

[264] Aerodrom Podgorica i Aerodrom Tivat, Godišnji izvještaji, 2006.

[265] Dolazak ovih kompanija će biti od velikog značaja za međunarodni turistički promet, obzirom da su cijene na redovnim letovima kako domaće avio kompanije Montenegro airlines, zatim JAT-a i drugih kompanija, enormno visoke, što Crnu Goru, kao turističku destinaciju čini nekonkurentnom u poređenju sa destinacijama koje nude slične turističke sadržaje. Država je do sada štiteći domicilnu avio kompaniju Montenegro airlines, ustvari smanjivala avio i turistički promet, kao i udarala na standard sopstvenih građana.

[266] Masterplan turizma Crne Gore, 2001. str.88

[267] CBCG, Godišnji izvještaj glavnog ekonomiste, 2006.

treba da obezbijede veću bezbjednost i sigurnost u saobraćaju. Pored toga, ovi projekti treba da riješe i veću dostupnost trenutno slabo dostupnih područja Crne Gore turistima i domaćem stanovništvu. Prioritet je dat izgradnji puta od *Bara* do granice sa *Srbijom i jadransko - jonskoj magistrali*, kao i rekonstrukciji i modernizaciji željezničke pruge *Bar- Beograd*, za koju će biti obijezbijeđen kredit u iznosu od 60 mil. eura od EIB i EBRD.[268] Osim ovog, od velikog značaja za razvoj turizma su i neki drugi planirani projekti, kao što je izgradnja puta *Podgorica-Mateševo i Plužine-Šćepan Polje*.

Što se tiče **telekomunikacionih veza**, u Crnoj Gori, posluju dva GSM operatera, **Promonte** i **Monet,** koji obezbjeđuju dobru povezanost sa evropskim i drugim zemljama, a GSM signalom pokrivaju 97% teritorije zemlje. U toku turističke sezone imaju vrlo žive marketinške aktivnosti kako bi pridobili što više potrošača među turistima. Ono što ostaje kao problem jeste visoka cijena inpulsa, koja će se vjerovatno rješavati postepeno većom konkurencijom u ovoj oblasti. Odnedavno se uključio i treći operater **m:tel.**

Komunalna infrastruktura predstavlja najlošije riješenu infrastrukturu u Crnoj Gori, a to je veoma značajan preduslov za kvalitetno servisiranje turista na destinaciji. I pored dovoljne količine prirodnih izvora vode, vode u rijekama i jezerima, vodosnabdjevanje predstavlja ključni problem u većini primorskih opština, koje su često u ljetnjim mjesecima na režimu restrikcija, što je neprihvatljivo sa stanovišta turizma.[269] Vodovodne instalacije su zastarjele, te prouzrokuju velike gubitke, a veoma je prisutan i problem ilegalnog trošenja vode, što još više usložava problem. U tom smislu, u septembru 2006. godine, crnogorska Vlada je donijela odluku o prihvatanju trajnog rješenja snabdijevanja primorja vodom, zahvatanjem vode iz *Skadarskog jezera*. Ova investicija, vrijedna 60 miliona eura, biće finansirana kreditnim aranžmanom sa *Svjetskom bankom i EBRD-om*.

Nedostatak vode i električne energije momentalno utiču i na turiste i na destinaciju, dok se neriješena pitanja odvoda otpadnih voda i smeća primjećuju tek nakon dužeg perioda i ogledaju se u kontaminaciji vode, prenatrpanošću smećem i slično. Svi ovi problemi su veoma vidni u Crnoj Gori, a neophodni za trajno rješavanje su odvod otpadnih voda i smeća, o čemu je u *Master planu* izvršena analiza i rješenja ovog pitanja se vrlo brzo očekuju.

Deficit električne energije je takođe evidentan, jer proizvodnja električne energije nije pratila potrebe narasle potrošnje. Za rješavanje ovog pitanja postoji više opcija, kao izgradnja hidroenergetskog sistema na *Morači*, izgradnja mreže manjih hidroocentrala za koje postoje zainteresovani investitori, a preferira se državno-privatno partnerstvo kao osnovni model finansiranja.

Veoma važan tržišni element su i **smještajni kapaciteti,** koji predstavljaju osnovu za razvoj turizma. Crna Gora raspolaže sa ukupno 131.000 ležaja od čega je 32,30% u osnovnim vidovima smještaja (hoteli i srodni objekti) i 67,70% u komplementarnim vidovima smještaja. (dopunskim)[270]

[268] Ibid

[269] Posebno izraženo u Herceg Novom, koji se prije rata snabdijevao djelimično vodom sa izvorišta Plat u Hrvatskoj, što je i sada nastavljeno u određenoj mjeri i pod posebnim uslovima.

[270] Horwath & Horwath, Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori, 2006.

Radi se o nepovoljnoj strukturi, posebno kad se ima u vidu da konkurentske zemlje kao Španija (48,2%)[271] i Grčka (60,8%)[272] imaju mnogo bolji odnos u korist osnovnog smještaja.

Što se tiče stanja hotelskog smještaja, analiza *Ministarstva turizma i zaštite životne sredine* i procjena *OSCE-a* pokazale su da po pitanju opremljenosti, uređenosti i prilagođenosti tržištu, uslijed nedovoljnog održavanja i obnavljanja u proteklih 10-15 godina, samo 1000-3000 postojećih kapaciteta može biti prihvatljivo za zapadna turistička tržišta.[273] Ostali kapaciteti su u sličnom stanju, izuzev privatnog smještaja u koji se ipak više ulagalo, kako u održavanje, tako i u izgradnju novih objekata.

Proces unapređenja i usaglašavanja hotelsko-ugostiteljskih kapaciteta i privatnog smještaja sa savremenim zahtjevima tržišta u pogledu kvaliteta, komfora i usluga, započeo je 2003. godine donošenjem regulative o klasifikaciji i kategorizaciji ovih objekata.[274] Akcija započeta 2005.godine, *'Registrujte smjestaj,' Ministarstva turizma i zaštite životne sredine,* poreske uprave i opština, koja je imala za cilj pojednostavljene procedure registracije privatnog smještaja, dala je vidne rezultate.[275] Kad su u pitanju ugostiteljski objekti kao restorani različitih tipova, nacionalni i inostranih kuhinja, kafei, pabovi, i slični objekti, može se reći da je Crna Gora relativno dobro pokrivena ovim sadržajima. Oni su uglavnom u privatnom vlasništvu i novijeg su datuma izgradnje.

Prema analizi *Horwath Consulting*,[276] hotelski kapaciteti pokazuju rast za 78,8% u periodu 1989/2006, što je vrlo ohrabrujući pokazatelj i rezultat investicija u posljednjih nekoiko godina.

Od 2001. do kraja 2006. godine privatizovano je ukupno 24 hotela i četiri društva putem prodaje paketa akcija, a investicije su već krajem 2006. godine premašile 200 miliona eura.[277] Po kvalitetu se ističu hoteli sa 5 zvijezdica, hotel *Splendid* u Bečićima, i hotel *Bjanca* u Kolašinu.

Značajan je i ugovor o dugogodišnjem zakupu i ulaganju u hotel *Sveti Stefan,* kao i u hotel *Miločer* i hotel *Kraljičinu plažu*, poznatog hotelskog lanca *Aman Resorts*, čije se puštanje u rad poslije rekonstrukcije i izgradnje, očekuje u toku 2008. i/ili 2009. godine. Očekuje se da bi ovi hoteli trebalo da budu među najluksuznijim objektima na *Mediteranu*, što će znatno povećati kvalitet ponude, kao i unaprijediti brend crnogorskog turizma.[278]

Jedna od važnijih transakcija, bila je i kupovina vojnog remontnog zavoda *'Arsenal'* u Tivtu, od strane kanadske kompanije *'PM Securities'*, gdje je najavljeno investiranje u vrijednosti od 500 miliona eura, i to u projekt izgradnje marine kapaciteta oko 675 sidrišta, uglavnom za plovila dužine 8-25 metara, ali i onih dužine preko 100 metara, kao i kapaciteta za održavanje tih plovila. U sklopu kompleksa najavljeno je otvaranje novih hotela, kazina, prodavnica, restorana, klinika, supermarketa i ostalih sadržaja.

---

[271] Unković, S., Zečević, B., 2004, str. 283
[272] Ibid, str. 319
[273] Master plan, 2001, str. 93
[274] Anketiranja gostiju realizovana od strane međunarodnih hotelskih kompanija su pokazala da komfor i oprema soba i kupatila ostavljaju trajniji utisak na goste nego bilo koji drugi prostor hotela., CIM, 2003.
[275] Kampanja je doprinijela da se preko 24.000 soba, odnosno skoro 50.000 kreveta uvede u tokove legalnog poslovanja. Procjenjuje se da je u 2005. godini, ostvaren prihod po osnovu poreza i doprinosa iznosio oko 400.000 eura.
[276] Poslovnje hotelijerstva u Crnoj Gori, 2006.
[277] CBCG, 2006.
[278] Vidjeti detaljnije u tački 6.3.2.

Najveći potencijal za *'green-field'* investicije postoji na crnogorskom primorju, u oblasti *Ade Bojane, Valdanosa, Velike plaže, Rta Kobila, Buljarice*, ali i na području hercegnovske rivijere, pretežno na poluostrvu *Luštica.* Strani investitori pokazali su interes i za izgradnju *golf terena* u neposrednoj blizini *Skadarskog jezera*. Međutim, najveće interesovanje za *'green-field'* investicijama ipak postoji za već renomirana turistička mjesta poput *Budve i Bečića*. Za investicije na budvanskoj rivijeri zainteresovani su vlasnici velikih lanaca hotela kao što je *Meriot*, koji su najavili skoru izgradnju hotela u Bečiima.

Značajan razvoj kojim je krenula Crna Gora podrazumjeva i poboljšanje kadrovske strukture na svim nivoima. Kad je turizam u pitanju, sa sigurnošću se može reći da nedostaju stručni, savremeno obrazovani kadrovi kako u menadžerskim strukturama, tako i u proizvodno-uslužnom sektoru. Veliki nedostatak za dalji razvoj, posebno inostranog turizma, jeste nepoznavanje stranih jezika i informativnih tehnologija, bez čega je teško zamisliti postizanje veće efikasnosti u poslovanju, njegove održivosti i kontrole.

Možemo zaključiti da je sadašnja **turistička pozicija Crne Gore još uvijek slaba sa obilježjima snažnog razvoja**: još uvijek nedostaje finansijski kapital, nedovoljno diversifikovan turistički proizvod i nedovoljni i neodgovarajući smještajni kapaciteti, neadekvatna kadrovska osposobljenost, kao i nerazvijenost saobraćajne i komunalne infrastrukture. Turistički promet je sa gotovo 11 miliona sa kraja 80-tih,[279] pao na skoro 6 miliona, 2006.[280] Emitivna tržišta su se restruktuirala, sa naglaskom na *Rusiju, Češku, Slovačku*[281] i *Njemačku*. Sezona 2006. godine pokazala je pozitivne tendencije produženja, a najave za podsezonu 2007. su još optimističnije, ali i dalje s težištem na jeftinim smještajnim kapacitetima. Zarade turističke industrije su i dalje niske, sa niskim stepenom popunjenosti kapaciteta. Turistički imidž se znatno poboljšao sa osamostaljenjem države i preduzetim investicijama i marketinškim aktivnostima.

Analizirajući *'životni ciklus'* Crne Gore kao turističke destinacije, čini se vrlo prihvatljivim *Uskokovićevo*[282] razmišljanje, da je teško argumentovano tvrditi u kojoj se *'životnoj fazi'* nalazi njen turistički proizvod. Stoga se generalno može reći da se turizam u Crnoj Gori nalazi u *'razvojnoj fazi'* sa prisutnim gotovo svim ostalim fazama ciklusa. Naime, u **sjevernom, planinskom dijelu**, može se reći da je taj rast u *inicijalnoj fazi istraživanja i uvođenja*, u **budvanskom regionu i užim jezgrima u primorju** u *fazi zrelosti,* u **manjim turističkim centrima Igalo, Budva-centar, Ulcinj-centar, Sutomore** u *fazi stagnacije*, s realnom ocjenom da se ni jedno područje ne nalazi u fazi opadanja, ne računajući generalno zaostajanje razvoja izazvano problemima raspada bivše Jugoslavije i njenim posljedicama.

[279] Ministarstvo turizma Crne Gore, 1992.
[280] Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine Crne Gore, 2006.
[281] Detaljnije u tačci 6.1.1.
[282] Uskoković, B., 2000, str. 123

6.1.1. Crna Gora na međunarodnom turističkom tržištu

Uvođenjem *Sankcija Savjeta bezbijednosti UN*, 1992. godine, dolazi do prekida turističkih kretanja, prestaje angažman inostranih turoperatora koji su do tog vremena bili glavni prodajni kanal i generatori inostrane turističke tražnje u Crnoj Gori. **Glavna inostrana tržišta bila su: njemačko, britansko i italijansko**. A glavni njemački turperatori: *TUI, Neckermann, Yugotours Frankfurt, ITS Kaufhof, Hetzel Reizen;* britanski: *Yugotours London, Phoenix Holidays, Thomson Holidays;* italijanski: *Album Viaggi*; skandinavski: *Yugotours Stocholm, Fritidsresor;* holandski: *YU Amsterdam, Holland International, Arke Reizen;* francuski: *Fram i Club Mediteranne;* i dr.

Najbolje godine u turizmu Crne Gore, **1987**, ostvareno je 3,8 miliona inostranih noćenja, od čega je 2,1 milion **realizovano posredstvom turoperatora**, ili **55%**.[283] Godine **2006**. u **organizovanom prometu**, putem turoperatora, ostvareno je **71%**[284] inostranih noćenja. (samo u hotelskom smještaju), što govori u prilog tezi da su turoperatori ključni faktori u otvaranju destinacije i njenom povratku na šire evropsko tržište, **kao i da su u Crnoj Gori danas dominantni**. Istovremeno, predstavlja i **prijetnju kontrolora većinskog dijela turističkog tržišta**. Kao što smo vidjeli u tački 5.2.5.3, u **Hrvatskoj je 2006.** godine udio prodaje putem turoperatora, bio znatno niži i iznosio je **38,8 %,** sa prisutnom tendencijom pada u odnosu na prethodnu godinu za 1,76%.

Poslije raspada bivše Jugoslavije i formiranja zasebnih država (izuzimajući Državnu zajednicu Srbije i Crne Gore) i postepenog relaksiranja od perioda sankcija, pa do dolaska prvih turoperatera, trebalo je da prodje više godina. Osnovni problem u tom vremenu bio je distribucija informacija do potrošača, dok je prodaja bila vezana za rad tada domaćih turoperatora i agencija iz okruženja Srbije, Makedonije, Bosne i Hercegovine, nešto kasnije iz Slovenije, i za individualnu prodaju. Drugim riječima, u tom vremenu **došlo je do prekida međunarodnih kanala turističke prodaje** (isključujući tržišta bi bivše YU). Samim tim nije postojao ni turistički prodajni material, a to su **brošure i katalozi** sa konkretnim ponudama paket-aranžmana, koji su inače glavni *'prozor'* prema potrošačima.

Crnogorski turizam je na međunarodnom turističkom tržištu, u to vrijeme, **predstavljan** jedino kroz opštu informativno-propagandna djelatnost, koju je organizovala država, **posredstvom Turističke organizacije Crne Gore**, dok su aktivnosti hotelijera i drugih učesnika privrede bile minorne. Može se reći da su tada marketinške aktivnosti nadmašivale kvalitet turističkog proizvoda, koji je bio slab po čitavoj privrednoj strukturi i nije bio konkurentan, i to bi se moglo shvatiti kao kontraproduktivno. Međutim, mada bi odnos turističkog proizvoda i promotivnih strategija, koje pomažu u kreiranju njegovog imidža, trebao da bude uravnotežen, tada je **jedino agresivna promotivna funkcija mogla da održi kontakte sa inostranim tržištima i tako pokaže da je destinacija turistički živa.**

[283] Statistički godišnjak Crne Gore, 1988.
[284] Horwath & Horwath, Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori, 2006.

Kreiranje novog imidža je investicija na dugi rok. Tako je 1992. godine, neposredno pred uvođenje sankcija, najpre ustanovljen logotip, znak ili ime crnogorskog turizma, pod nazivom ***'Montenegro',*** koji je zajedno sa ostalim brojnim propagandnim sredstvima **znatno doprinio ponovnom približavanju destinacije** *'Montenegro',* **svijesti novih potrošača na ino-tržištima.** Takođe, udaranje temelja informativno-propagandne infrastrukture u Crnoj Gori bilo je od značaja i za **stvaranje pozitivnog odnosa prema turizmu među domicilnim stanovništvom**. Ili, kako Uskoković kaže:"Logotip ***'Montenegro'*** je već postao prepoznatljiva robna marka za niz kvalitetnih proizvoda sa ovog područja (suveniri, alkoholna pića, tekstilni proizvodi)."[285]

S obzirom na veću fleksibilnost i mogućnost lakšeg prilagođavanja promjenama na tržištu dobavljača ili pak zahtjeva potrošača, **na tržište Crne Gore prvo su se vratili manji turoperatori**. Njihov dolazak, u takvoj situaciji, bio je u funkciji oporavka destinacije. Jedan od potencirajućih faktora inostranih turista u to vrijeme bila je njihova sigurnost, mada je u čitavom periodu krize, zemlja bila bezbjednija od mnogih tada razvijenih turističkih destinacija, koje su često potresane terorističkim napadima. (kao Turska, Egipat i sl.) Međutim, ovdje se radi o snažnom psihološkom efektu koji je nastao kao posljedica ratnih prilika u okruženju i političke nestabilnosti, kao i kreiranja globalne medijske slike o samoj zemlji i narodu kao *'ratničkom'*, što svakako ne ide u korak sa turizmom. Razbijanje predrasuda po ovom osnovu je proces, a najbolje se rješava '*živom rečju' - 'world of mouth'* turista, koji prenose svoje dobre impresije i preporuke na svoje kolege, prijatelje, rođake. U tu svrhu uloga turoperatora-inicijatora, kao vjesnika novih turističkih *'pohoda'* na destinaciju, je od velikog značaja.

Međutim, na **otvaranje tržišta može da se računa tek dolaskom velikih organozatora putovanja**. Tako se ozbiljniji povratak organizovanog turističkog prometa u Crnu Goru dogodio **1996. godine, kada je Nekermann, uveo Crnu Goru ponovo u svoj katalog**. **TUI** je to uradio tek **2000.** godine, od kada su, može se reći, turoperatori u zapadnoj Evropi počeli ponovo da računaju na Crnu Goru kao turističku destinaciju. Prisustvo vodećih turoperatora, odnosno njihov brend, predstavlja garant dodatne sigurnosti, koju mnogi putnici traže da bi isprobali neku novu destinaciju.

Na samom početku faze repozicioniranja na evropskom turističkom tržištu, **došlo je do izmjene strukture učešća inostranih tržišta za Crnu Goru**. Promjene izvora ino-turističkog prometa nastale u periodu '87-'97-'06, prikazane su u Tabeli br. 3.19.

[285] Uskoković, B., 2000, str. 172

Tabela br. 3.19. Izvori inostranog turističkog prometa

Naziv zemlje	1987	%	1997	%	Ind.97/87	2006	%	%06/87
Njemačka	1.627	43	10	2	0.6	142	8	9
Velika Britanija	599	16	-	-	-	78	4	13
Češka i Slovačka	388	10	23	5	6	311	16	80
Rusija	149	4	138	32	-	453	24	304
Zemlje ex-YU	-	-	162	39	-	531	28	-
Ostale zemlje	1.001	27	94	22	9	373	20	37
Ukupno	3.764	100	427	100	-	1.888	100	-

Izvor: *Statistički godišnjak Jugoslavije 1998; Statistički bilten 2/89*, Beograd; i Ministarstvo turizma Crne Gore, Bilten, 2006

Kao što se iz tabele vidi, zemlje koje su bile vodeće u ranijem periodu, Njemačka i Velika Britanija, ostvaruju slab rast. Uz zemlje ex-Yu, Rusija ostvaruje visok indeks rasta, 2006. godine ostvarila je indeks 304 u odnosu na baznu 1987. godinu, koji je realno još viši, jer su u bazni podatak uračunate sve zemlje bivšeg SSSR-a.

Crna Gora je u 2006, godini ostvarila **turistički promet od 952.000 turista i 6 miliona noćenja,** što je u poređenju sa zlatnom godinom crnogorskog turizma, **87-om** značilo ostvarenje od tek **55,55%**.[286] Istovremeno, to znači da je **Crna Gora 2006**. godine **učestvovala sa oko 0,71% u ukupnom međunarodnom turističkom prometu**. Ostvaren je **prihod od turizma u iznosu od 322,3 mil**. eura, što predstavlja povećanje za **23,5%** u odnosu na isti period **2005.** godine.[287]

Ako posmatramo pripadnost gostiju po osnovnim emitivnim regionima, na turiste iz država članica **Evropske Unije** otpada oko **50%,** od ukupnog broja turista u Crnoj Gori, a na ostale **evropske i neevropske zemlje** dodatnih **13%**. Zemlje **bivše Jugoslavije** zastupljene su sa **19%**, A **Rusija** i **ostale zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza**, **18%.**

Zahvaljujući **prosječnom godišnjem rastu** broja turista od gotovo **50%** od 2000. godine naovamo, **Rusija** je postala ubjedljivo **vodeća** u smislu apsolutnog **broja turista**, nadmašujući Bosnu i Hercegovinu 2005. godine. Najveći doprinos rasta broja turista iz Rusije, leži u činjenici da su **Rusi ključni akteri na polju direktnih investicija** *(FDI)*. Sa investicijama koje se do sada procjenjuju na **2 milijarde $,** oni dominiraju velikim dijelom ekonomije. Na trećem mjestu, sa izvjesnim zaostatkom iza vodeće dvije, nalazi se **Češka Republika**, koju prati, što možda donekle

[286] 1987. godine u Crnoj Gori je ostvareno 10,8 miliona noćenja turista, Statistički godišnjak Crne Gore
[287] Ministarstvo turizma Crne Gore, Bilten br. 57, decembar, 2006.

predstavlja iznenađenje, **Albanija**, koja je pokazala najsnažniji rast od svih vodećih tržišta u proteklih šest godina.

Ostala značajna tržišta rasta uključuju **Italiju**, sa porastom od 55% u odnosu na 2000. godinu, što je pretežno rezultat dolaska organizovanih grupa kockara čarter letovima Montenegro Airlinesa, vikendom, u periodu vansezone u hotel Maestral; zatim **Francuska** koja pokazuje rast od 57%; i **Velika Britanija**, 67%. Međutim, apsolutne brojke su i dalje ostale skromne, osim Makedonije koja pokazuje dobar rast. Prema procjenama WTTC-a, očekuje se da će **zapadne zemlje, zajedno sa Rusijom, generisati najveći broj novih turista na kraći rok.**

Prosječna dužina boravka u Crnoj Gori 2006. godine iznosila je 5,8 dana, a kod sva tri vodeća tržišta - Rusije, Bosne i Hercegovine i Češke Republike, premašivala je prosjek. Iako je vjerovatno da će prosječna dužina boravka tokom ljetnjeg odmora ostati oko sedam dana, **očekivano povećanje kraćih odmora,** pogotovo sa pojavom *niskobudžetnih* kompanija, moglo bi dovesti do skraćenja prosjećne dužine boravka, pogotovo van glavne turističke sezone. (*'short brake ture'*)

Rangiranje stranih turista po broju noćenja je veoma slično rangiranju po broju turista, sa izuzetkom Italije, koja je po ovom osnovu ispala sa liste prvih deset, gdje je zamjenjuje Slovačka; zatim slijede Albanija, Makedonija i Slovenija, čiji turisti bilježe kraće zadržavanje u Crnoj Gori.

Kad je u pitanju **vremenska struktuiranost turističke tražnje u Crnoj Gori,** ona je i dalje **visoko sezonalna**. Špic ljetnje sezone i dalje čine mjeseci, **jul** i **avgust**, kada se generiše više od **59% ukupnog broja noćenja** i **51% broja turista.**

Na zimske mjesece, pak, od oktobra do marta, otpada skromnih **7% noćenja i 13% turista**. Prosječna dužina boravka tokom ovih mjeseci je svega 1-2 dana, dok ukupna prosječna dužina boravka iznosi 6 dana.

Turizam je u Crnoj Gori u skorije vrijeme, pokazao snažan razvoj u apsolutnim pokazateljima, i relativno u odnosu na privredu u cjelini, a **za budućnost se projektuje još brži rast**. Bez obzira na to što neke oblasti, kao što smo naprijed vidjeli, izazivaju zabrinutost, referentne prognoze WTTC-a za sektor putovanja i turizma Crne Gore, su, npr., **u 2006. godini premašene, pa je ostvaren viši rast u turizmu od projektovanog za 10,2%**,[288] a u **2007.** godini prema TSR, procjenjuje se, da će **šira ekonomija generisana turizmom, doprinjeti 20,7% BDP-u Crne Gore**, nasuprot **10,9 BDP-a** sektora putovanja i turizma u **EU,** što bi trebalo da obezbijedi **28.900 novih radnih mjesta,** što predstavlja **18,7% ukupne zaposlenosti, (11,8 u EU)**.[289]

Tokom narednih 10 godina, prognozira se, da će učešće sektora putovanja i turizma u Crnoj Gori u BDP-u, godišnje rasti po stopi od 7,1%, u odnosu na samo 2,8% u EU, odnosno da će do **2017.** godine, dostići procenat od **27,1% BDP-a**. **Rast ukupne turističke tražnje** se, za isti period, projektuje na **8,6%** godišnje, u odnosu na **3,3%** na nivou cijele **EU**.

[288] CBCG, 2006.
[289] WTTC/Oxford Economics, 2007.

Prema ovim prognozama, **godišnji rast Crne Gore zaostajaće samo za prognoziranim za Kinu, (9,1%), ali će premašiti Indiju, (7,9%).** Očekuje se da će **Hrvatska**, koja je prema WTTC-u, jedina rangirana evropska zemlja među prvih deset uz Crnu Goru, biti na četvrtom mjestu, sa godišnjom stopom od **7,8%**.[290]

Period oporavka koji za Crnu Goru traje prilično dugo, kako smo u prethodnoj tačci govorili, zbog niza **internih ograničenja**, a kad su u pitanju **eksterni faktori**, to pored raznovrsnih globalnih trendova, **države Crna Gora i Srbija, još uvijek imaju i ograničenje, vezano za putovanja svojih građana u inostranstvo,** odnosno još uvijek nisu dospjele na *'Bijelu listu'*.[291] Čak, zadnjih godina, ulaskom nekih zemalja u Evropsku Uniju, ova situacija se usložila, potrebom uvođenja viza za putovanje naših građana i za zemlje gdje to ranije nije bila obaveza. (kao, npr., Grčka, Italija, Mađarska, Bugarska). **Crna Gora** je bila jedna od posljednjih, (odnosno, po automatizmu Srbija je bila posljednja), koja **je stekla nezavisnost**, na referendumu održanom **21. 05. 2006. godine**. Tokom 2006. godine najavljene su određene relaksirajuće mjere prema određenim segmentima građana. (studenti, poslovna putovanja, putovanja u slučaju bolesti i sl.) Očigledno je da je ovakvo stanje imalo za posljedicu zaostajanje razvoja u svakom pogledu pa i **ograničenje turističkih kretanja.**

6.1.2. Razvijenost turoperatora i turističkih agencija u Crnoj Gori

U Crnoj Gori Zakon o turizmu od 2002. godine prepoznaje **status turističke agencije-organizatora putovanja i turističke agencije-posrednika**,[292] koje obuhvataju i posao organizovanja putovanja, posredovanja i sve druge poslove turističkih agencija, s tim što organizator putovanja mora da posjeduje dodatno i licencu za obavljanje tih poslova. Ovu licencu, koju izdaje nadležno ministarstvo za poslove turizma, posjeduje ukupno 65 turističkih agencija.[293]

Međutim, kako Zakon, kao obavezne uslove koje organizator putovanja treba da ispuni da bi dobio licencu za rad, propisuje, finansijsku-obavezu jemstva i ostale uslove koji su uglavnom tehničke prirode, to smo mišljenja da: **prvo**, zakonodavac nije propisao uslove kojima obavezuje organizatora putovanja da zaista proizvede određeni dio programa, (a ne da samo vrši preprodaju programa drugih, kao što je to najčešće slučaj), i **drugo**, da turoperatori *'outgoing'* imaju obavezu da određeni obim tih aranžmana realizuju u inostranstvu, (kao što to propisuju pravila britanske ABTE, na primjer), jer organizovati turističke aranžmane za domaće, crnogorsko tržište, nema ekonomskog smisla,[294] čime se zalazi u svrhu donošenja ovog propisa uopšte; **treće**, da praksa pokazuje da se registrovana preduzeća pretežno bave receptivom, odnosno *'incoming'* poslovima.

---

[290] Ibid

[291] Uvođenjem embarga Savjeta bezbjednosti UN, juna 1992. godine, tadašnja država Savezna Republika Jugoslavija, skinuta je sa tzv.'Bijele liste'.

[292] Statistički godišnjak Crne Gore, 1988. godine

[293] Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2007.

[294] Prvo, zato što se radi o malom tržištu i drugo, što još uvijek, na domaćem tržištu, na ovom stepenu ekonomskog razvoja ne postoji tražnja za ovakvom vrstom ponude.

Očigledno je da je zakonodavac postavio vrlo fleksibilne norme, u ovoj fazi razvoja agencijskog poslovanja.

Ovakvi profili turističkih agencija rezultat su realne tražnje koja postoji na ovom turističkom tržištu. **Stoga smatramo da klasičnih organizatora putovanja u Crnoj Gori, kao lidera u prodajnom kanalu, još uvijek nema**, a da je rad domaćih turoperatora tek na početku. Postoje turističke agencije koje objedinjuju više usluga i prodaju ih npr. kao jednodnevne izlete, ili kraće ture, u trajanju od nekoliko dana.

Njihov dalji razvoj, po našem mišnjenju, trebalo bi da bude usmjeren na **iznalaženje marketinških *'niša'* na tržištu**, **diversifikaciju turističke ponude**, **građenje partnerstava sa njihovim proizvođačima, na organizovanje i plasiranje na tržište**, bilo **direktno** (putem e-prodajnih kanala i na samoj destinaciji posredstvom sopstvene agentske mreže), ili **indirektno** putem posrednika (turoperatora i turističkih agencija, pretežno u inostranstvu). Na ovaj način bi postepeno došlo do stvaranja uslova za evoluciju, od klasičnog modela prodaje, proizvođač/potrošač, u više, složenije forme vertikalnog integrisanja i strateške alijanse. Takođe, **diversifikacija turističke ponude** mogla bi da pomogne i u **produženju turističke sezone**, a **na duži rok** u pretvaranje turizma u **cjelogodišnju privrednu granu**.

U ovom procesu, veoma bitan elemenat novih strategija poslovanja trebalo bi da bude **rad na prikupljanju relevantnih podataka i informacija vezano za mogućnosti pružanja usluga turistima na destinaciji.** Ovo stoga što ovakva baza objektivno trenutno ne postoji jer se destinacija razvija, a sa njom i novi, inovativni programi, za koje realno u Crnoj Gori postoji ogroman potencijal.[295] Oni preduzetnici koji **prvo**, budu imali neophodne kapacitete da podrže ovakve projekte razvoja, i **drugo**, da ih objedine i učine dostupnim potrošačima, imaju perspektivu uključivanja u savremene turističke tokove. Ovo je potrebno, sa aspekta sadašnjih potrošača, koji, u traganju za novim iskustvima, žele da metodom *DIY* kreiraju za sebe turistički aranžman, a sa druge strane, turoperatori i turističke agencije, bez dobre informativne baze o raspoloživim proizvodima i uslugama, kao i o preferencijama potrošača, ne mogu računati na uključivanje u inovativni turistički lanac vrijednosti.

Za razliku od prakse u evropskom turizmu, kao i zemalja u okruženju, kao što je Hrvatska, a od nedavno i Srbija, gdje je glavno strukturno obilježje turističke privrede povezivanje, bilo različitim oblicima partnerstava, bilo horizontalnim integrisanjem, u zemlji i prekogranično,[296] **crnogorske turističke agencije još uvijek pate od nedostatka međusobnog strukturnog povezivanja**, **kako u okviru iste branše, tako i vertikalnih integracija sa drugim učesnicima u formiranju turističkog proizvoda**. Ovakvo stanje, najvjerovatnije je odraz malog tržišta, ali obzirom na sve izraženiju potrebu za diversifikovanjem turističkih usluga, umrežavanje postaje prerogativ daljeg rasta i razvoja i u crnogorskom turizmu.

[295] Detaljnije o tržišnim šansama i perspektivama razvoja videti u tačci 6.1.3.

[296] Primjer prekograničnog povezivanja je integracija Jolly tours, Beograd i najveće on-line hrvatske turističke agencije adriatica-net.

Integracije u turističkoj privredi u Crnoj Gori počele su pretežno u hotelijerstvu, primjer *Iberostar* hotelskog lanca, o kome ćemo detaljnije govoriti u djelu strukturnog povezivanja u okviru grane.

Često se kao početna, ali i završna tačka u distributivnom lancu organizatora putovanja na destinaciji, nalaze različiti oblici turističkih agencija, *'ground handler'-i,* koje turistička zakonodavstva i praksa različitih zemalja formulišu na razlčite načine. Dok u većini mediteranskih zemalja na destinaciji posluju različiti oblici turističkih agencija i/ili turoperatora, u zavisnosti od vrste poslovanja: Ground Tour Operator, Incoming Tour Operator, Domestic Tour Operator, Local Tour Operator, Destination Tour Operator, ili Incoming Tourism Agent, Organised Excursion Operators, Destination Management Companies, dotle zakonodavstvo okolnih zemalja kao Hrvatske, na primjer, razlikuje više vrsta agencija i turoperatora, što definiše njihov *ID cod,*[297] ili Srbija, koja definiše *'putničke, odnosno turističke agencije'*, kao firme koje se u osnovi bave organizovanjem putovanja i poslovima posredovanja.[298] Može se reći da u Srbiji trenutno pravih *'incoming agencija'* ima manje, što vjerovatno održava trenutne potrebe u zemlji za ovom vrstom poslovanja.

Za razliku od Srbije, gdje dominantnu ulogu imaju *'outgoing turističke agencije'*, **u Crnoj Gori se najveći dio agencija bavi upravo *'incoming'* poslovima.** Nekoliko većih agencija kao što su *Adriatic Express, Alfa Tours, Globtour,*[299] su zastupnici velikih njemačkih turoperatora, gdje u njihovo ime i za njihov račun obavljaju pripremne radnje za kupovinu kapaciteta od dobavljača, servisiraju goste od dolaska do odlaska, realizuju lokalne ture, kontrolišu kvalitet destinacijskog servisa, organizuju studijska putovanja novinara i ritejlera kao svojevrsne *'edukativne'* ali i *'inspekcijske grupe'*, daju savjete turoperatoru vezano za itinerere i isluge na destinaciji, kao što su preporuka za novi hotel, avio prevoz, muzej, rekreativne aktivnosti, kulturne sadržaje i njihove cijene.

Analiza pokazuje da je **uloga inostranih turoperatora u turističkoj privredi Crne Gore u ovom vremenu repozicioniranja** na evropsko turističko tržište **veoma jaka**, i da su oni praktično kreatori tog tržišta. Ovo, imajući u vidu činjenicu da je Crna Gora dominantna avio destinacija, a da hotelijeri još uvijek nemaju kapacitet, ni stručni, ni finansijski, ni organizacioni, da se sami time bave. Umjesto toga, oni se oslanjaju na inostrane turoperatore i postaju zavisni od njih, a ovi nastoje da snižavanjem cijena smještaja ostvare svoj profit. **Stoga se ocjenjuje, da hotelijeri još uvijek ne predstavljaju *'aktivni'* faktor u kreiranju prodajne politike na destinaciji**, što se smatra limitirajućim faktorom u ovoj fazi razvoja. Jasno, u saradnji sa *'velikima'*, nema baš mnogo izbora, a

[297] U zavisnosti od vrste, odnosno kombinacije poslova kojima se bave (turoperatoski, ritejlerski, servisne informacije) i mogu biti obilježeni slovima A,B i C, ili njihovom kombinacijom.

[298] Koji za to posjeduju licencu i u obavezi je da položi garanciju od 5.000$, na ime eventualne isplate putniku za neizvršenu ili djelimično izvršenu uslugu, obuhvaćenu turističkim putovanjem, Zakon o turizmu, 'Sl.glasnik RS', br. 35/94 i 48/99. Takođe, u okviru YUTA, Nacionalne asocijacije turističkih agencija, one su grupisane u 16 kategorija, u zavisnosti od tipa turističke usluge koju pružaju. www.yuta.co.yu

[299] Adriatic Express zastupa – TUI/preko hrvatske agencije Guliver Travel and Trade, koja je dio TUI; Alfa tours – Necermann, Globtour – ITS.

svaka promjena na emitivnom trzistu, odražava se na destinaciju. Tako se, npr., ukupni pad britanskog tržišta paket-aranžmana, trenutno osjeća i u Crnoj Gori.

U Crnoj Gori djeluje više strukovnih organizacija koje direktno ili indirektno daju potporu poslovanju turističkih agencija. To je prije svega *CUTA* - **Crnogorsko udruženje turističkih agencija**, zatim opštinska udruženja turističkih agencija,[300] **Udruženje hotelijera i restoratera Crne Gore**, *Mha* - **Udruženje hotela Crne Gore** i nedavno osnovano **Udruženje turističkih radnika Crne Gore**, koje objedinjava navedene asocijacije. Strateški cilj ovih organizacija je izgradja modernog i institucializovanog sistema razmjene informacija i iskustava u oblasti turističkih agencija, turoperatora, hotelijera i turizma uopšte, kao i poboljšanje poslovnih okvira za vlasnike malih i srednjih hotela. Uz pomoć partnera i relevantnih institucija, osmišljavaju se sopstveni programi i radi na razvoju jedinstvene ponude Crne Gore, uz podržavanje međusobne i prekogranične saradnje preduzeća. Inače organizovanje većine ovih udruženja potpomogle su međunarodne organizacije, kao *GTZ.* (Njemačko društvo za tehničku saradnju).

6.1.3. Ocjena tržišnih šansi u perspektivnom razvoju turizma Crne Gore

Polazeći od promjena u svjetskom ekonomskom poretku i s tim u vezi restruktuiranja bogatstava i dohotka i glavnih megatrendova u razvoju turizma, prije svega globalizacije, razvoja informacionih tehnologija i tehnologija transportnih sredstava, fragmentacije tržišta, diversifikacije turističkih proizvoda i trenda prilagođenosti turističkih usluga kupcu, kao i potrebe zaštite životne sredine, **tržišne šanse tuizma Crne Gore treba posmatrati kroz prilagođavanje njenih raspoloživih resursa navedenim determinantama.**

Uočena usmjerenja turističkih tokova prema toplim morima i planinskim centrima, u kontekstu aktivnog odmora i očuvanja zdravlja i vitalnosti, kao i krupne promjene državno-političke karte Crne Gore, neminovno će dovesti do redistribucije turističkih tokova sa područja bivše Jugoslavije, gdje Crna Gora, kao mala, ali neizmjerno atraktivna turistička destinacija treba da nađe svoju *'nišu'* na tržištu. Takvom okruženju treba dodati i promjene privrednog sistema, uvođenje eura kao zvanične valute, snažan preobražaj predvođen privatnim preduzetništvom, uvođenjem svjetskih standarda u sve pore privrede i društva, ekonomskim restruktuiranjem kroz različite forme investicionog kapitala, postepenim uvođenjem partnerskih odnosa. U sve izoštrenijoj međunarodnoj konkurenciji, Crna Gora će moći da obezbjedi svoj povratak, samo ako svoje resurse stavi u funkciju navedenih trendova.

U tom smislu njene tržišne šanse su značajne, a prije svega odnose se na:

- Blizinu velikih i rastućih emitivnih tržišta Evrope;
- Pojavu novih tržišnih segmenata;
- Mogućnost postizanja konkurentnosti u odnosu na tržišta sa sličnom ponudom;
- Još uvijek očuvane prirodne i kulturne vrijednosti na obali i u kontinentu;

[300] Udruženje turističkih agencija Herceg Novi, Udruženje turističkih agencija Budve, Udruženje turističkih agencija Bara i Udruženje turističkih agencija Ulcinja.

- Kadrovski potencijal mladih, školovanih kadrova u inostranstvu;
- Izražena volja ka prosperitetu;
- Potencijal u komplementarnim djelatnostima;
- Mjere državne politike.

BLIZINA EMITIVNIH TRŽIŠTA EVROPE

S obzirom da u današnje vrijeme tehnološki razvijenih prevoznih sredstava udaljenost do 1000 km, ne bi trebalo da predstavlja problem, uspostavljanjem avio linija sa tradicionalnim **zapadno-evropskim** i novim potencijalno najznačajnijim **istočnim i srednje evropskim tržištima**, relativno se lako rješava pitanje dostupnosti destinacije. Uvođenje ***'low-cost'*** **kompanija na crnogorsko avio tržište**, značajno bi smanjilo prevozne troškove. Planirana izgradnja **jadransko-jonske magistrale** i **magistralnog puta od Bara do granice Srbije**, obezbijedile bi mogućnost efikasnijeg i udobnijeg auto prevoza iz pravca zapadne i sjeverne Evrope, kao i središne i istočne. **Modernizacija željeznice** na putnom pravcu **Bar-Beograd**, bila bi dodatna šansa za turiste iz Srbije, Mađarske, Češke, Slovačke i bližih zemalja bivšeg Sovjetskog Saveza.

Kad su u pitanju izvori turističke tražnje koji inkliniraju Crnoj Gori, konsultujući strategije turizma, ne možemo se složiti sa stavovima iznijetim u Master planu da "Crna Gora može da prisvoji za sebe nova tržišta istočne Evrope, ali od njih ne bi trebalo da očekuje nikakve veće impulse."[301] ili "Povećanje nivoa prihoda po danu i po gostu i duža sezona mogu se očekivati uglavnom od naprednih zapadnoevropskih tržišta."[302] Statistički podaci o strukturi inostranog turističkog prometa za godine od 2000-2006. govore upravo suprotno. Udio prometa samo tri zemlje iz istočne Evrope, Rusije, Češke i Slovačke u 2006. godini iznosio je 35%, dok je iz dvije zemlje, koje predstavljaju najveće izvore turističke tražnje u Evropi, Njemačke i Velike Britanije, ovaj procenat iznosio svega 10%. Stoga, se procjenjuje da u oživljavanje **zapadno-evropskih i sjeverno-evropskih tržišta** treba ulagati na dugi rok, sa pažljivo vođenim ciljanim kampanjama za različite zemlje, što će neminovno podrazumjevati velika sredstva. S druge strane, potrebno se **koncentrisati na tržišta istočne i srednje Evrope**, tako što će im se ponuditi proizvodi visokog kvaliteta i obezbjediti kvalitetan servis, jer je učešće ljudskog faktora u okviru pružanja usluge veoma važno za sva tržišta, a za navedena imaju značaj blikosti i sigurnosti, s obzirom na sličnost u korijenima slovenske tradicije, jezika i kulture. Postoji još jedan bitan faktor koji opredjeljuje dolazak ruskih turista u Crnu Goru, a to je nepostojanje viznih obaveza. Naime, onog dana kad ruskim turistima budu dostupna različita svjetska turistička tržišta i mogućnost izbora se poveća, destinacije kakva je Crna Gora moraće znatno da unaprijede svoju konkurentnost, kako bi ih zadržale.

[301] Master plan, 2001, str. 30 i 31
[302] Ibid

NOVI TRŽIŠNI SEGMENATI

*Demografska analiza pokazuje da evropska populacija stari[303] i da sve izraženiji postaje **segment *'treće dobi'***, stanovništvo starije od 50 godina, koje je još uvjek radno sposobno, ekonomski situirano, turistički iskusno i zdravstveno vitalno. Analize pokazuju da je taj segment vrlo aktivan, kad su u pitanju turistička kretanja, posebno prema toplim krajevima, kakva je Crna Gora, kao i da njihovo interesovanje može da bude dvostruko, **odmor**, ali i trajnije vezivanje za destinaciju preko **sindroma *'druge kuće'***, koji je karakterističan za tople destinacije, kao Španiju, Tursku, što može da bude mač sa dvije oštrice za budući razvoj. Izgradnjom ili kupovinom nekretnina, kupci se vezuju za zemlju, što u osnovi povećava potrošnju, ali je neophodno u domenu planiranja i izgradnje voditi strogu kontrolu i monitoring, da ne bi došlo do devastacije turističkih resursa, što je već prisutno u nekim zonama primorja. (Budva-polje, Herceg Novi-stari grad, Sveti Stefan-dio prema Petrovcu i druga naselja duž primorja.)

*Pored ovog tržišnog segmenta, vrlo je artikulisana tražnja **mladih,** (populacija od 17-28 godina) za avanturističkim, sportskim odmorom koji donosi uzbuđenja. Imajući u vidu prirodne predispozicije, Crna Gora može da ponudi vrlo diferenciranu i kvalitetnu ponudu za ovakvu vrstu tražnje. Splavarenje na rekama (već poznato na Tari), zatim vožnja kanuom i kajakom (na Zeti i Pivi), skuteri na moru, paraglajding (Brajići i Orjen), zmajarenje (duž primorske obale), proučavanje pećina - *'caving '* (pećina kod Nikšića, kanjon rijeke Sušice), skijanje i 'snoubording (u planinskim centrima, Žabljak, Kolašin i dr.), vožnja đipovima - *'jepp safari'* (po crnogorskim planinama), kao i tura *Montenegro* (turističkog, istraživačkog i sportskog karaktera), planinarenje i penjanje - *'rock-climbing'* po crnogorskim planinama (kao Durmitor, Prokletije i Orjen).

*S obzirom na potrebu stručnog usavršavanja i razmjene mišljenja, kao i na sve izraženiju težnju poslodavaca da u cilju jačanja lojalnosti radne snage i njihove privrženosti korporativnom identitetu kompanije, organizuju seminare, stručna usavršavanja, ili naprosto *'incentiv programe'*, kao nagradno putovanje u neku zanimljivu zemlju, to se segmentu ***poslovnog turizma i MICE***[304] ubuduće u Crnoj Gori mora posvetiti posebna pažnja. Poznato je da se ovakvi skupovi obično održavaju krajem nedjelje, tako da je vikend slobodan za odmor, pa učesnici često produžavaju boravak i priključuju im se članovi njihovih porodica ili prijatelji. Ovaj segment je posebno interesantan za Crnu Goru, sa aspekta nižih troškova servisa za ovakvu vrstu turizma, koja se u razvijenim zapadnim zemljama skupo naplaćuje. *MICE* programi bi omogućili vremensku redistribuciju turističkog prometa, odnosno omogućili da se turizam postepeno odvija tokom čitave godine. Organizovanje ovakvih skupova za poznate svjetske korporacije u velikoj mjeri jača brend same destinacije. Razvoju ove vrste turizma, znatno bi doprinjeli i niskobudžetni avio prevoznici, čiji je dolazak, kao što smo već rekli, najavljen za početak 2008. godine.

[303] Moutinho, L., 2005, str.18

[304] MICE-Meetings, Incentives, Conventions & Conngresses, Fairs & Exhibitions (sastanci, nagradni programi, konvencije i kongresi, sajmovi i izložbe)

*Jedna od prednosti Crne Gore je visoka koncentracija atraktivnosti na veoma malom prostoru, što uz unapređenu saobraćajnu infrastrukturu, koja je zadnjih godina počela intenzivno da se razvija, pruža izvanredne pogodnosti za *'turing'*, **kružna putovanja ili turizam dvaju centara**. Ovde se misli na bazično usmjeravanje, more-planinski centri, kao i destinacijsko povezivanje ponude od primorskog turizma, preko jezerskog do planinskog, sa mogućnostima uključivanja u raznovrsne aktivnosti koje su na raspolaganju u pojedinim turističkim zonama. Ovakva vrsta ponude se apsolutno uklapa u tendencije modernih *'nomada'* ka *'turingu'* i istraživačkom turizmu, a **kombinaciju more-planina, ne mogu ponuditi susjedne države, što može biti kompartivna prednost Crne Gore.**

*Drugačiji životni stil, trend ka produženju životnog vijeka, održavanju kondicije i vitalnosti, regrutuje **novi segment** populacije različitog starosnog doba, koji žele da koriste blagodeti **banja i wellness centara**. Crna Gora je klimatski veoma dobro pozicionirana, na sjeveru gotovo svako mjesto može da bude vazdušna banja, a na primorju blagodeti pruža topla mediteranska klima i tokom zimskih mjeseci. U sjevernoj Evropi poznato je banjsko lječilište Igalo, koje pored kurativnih pruža i raznovrsne kozmetičke usluge. Takođe, za sada postoji nekoliko savremeno opremljenih *wellness* centara, (kao Hotel *Splendid* u Bečićima i Hotel *Bianca* u Kolašinu.), a *Aman Resorts* planira da na mjestu današnjeg hotela *Kraljičina plaža* u Miločeru, izgradi luksuzni *wellness centar*, što bi mogla da bude atraktivna ponuda za potrebe platežne klijentele, zaintersovane za ovakvu vrstu odmora i rehabilitacije.

*Jedan od finansijski veoma interesantnih **segmenata** su **nautičari**. Za nautički turizam u Crnoj Gori postoje prirodni i za sada, samo delimično izgrađeni uslovi u primorskim lukama, posebno u Boko-kotorskom zalivu, Budvi, Tivatskom zalivu i Baru. Nove državne granice, kao i stvaranje malog, ali bogatog sloja ljudi dovele su i brojne jahte u crnogorske luke, iz bivših YU-republika (prije svega Srbije, Bosne i Hercegovine), zemalja istočne Evrope, kao i domaće. Takođe, kako su uslovi za vez, zimovanje i održavanje pomorskih plovila u razvijenoj Evropi veoma skupi, a i kapacitetom limitirani, to Crna Gora, zbog blizine i prirodnih predispozicija obale, ima izvanrednu šansu za razvoj ove vrste turizma. Zadnjih nekoliko godina, u letnjim mjesecima veoma je prisutan trend *'kruzing-a'*, velikim brodovima-*'kruzerima'*, kao i privatnim jahtama. Pored stranih, ove usluge sve više koristi i bolje stojeći sloj domaće klijentele. Poznato je da je ova grupacija turista, ekonomski veoma jaka, te realno postoji *niša* na tržištu da se za ovaj segment turista bolje organizuje servisiranje na destinaciji, u smislu obezbijeđenja kvalitetne vodičke službe, specijalne usluge *'tailor made'*, suveniri koji će da odražavaju kulturne vrijednosti Crne Gore, kao i gastronomski doživljaj Crne Gore u kulinarskim specijalitetima i dobrom piću. Ovako definisana ponuda mogla bi da generiše značajne dodatne prihode u lučkim gradovima (Kotor, Budva, Bar i Tivat). Kao što smo već pomenuli, u tivatskom zalivu već je projektovana izgradnja prestižne marine za jahte i luksuznog turističkog kompleksa u zaleđu. Slični projekti najavljeni su u Budvi i Baru.

*Još jedan **segment turističke tražnje**, ili bolje reči *'elitni'* sport, je **golf**, za šta Crna Gora ima i prirodne i tržišne šanse, s obzirom na relativnu blizinu izvora tražnje. Naime, zbog geografske

konfiguracije terena, Crna Gora ima uslova za izgradnju golf terena kako na sjeveru zemlje, tako i na primorju. Veliko interesovanje investitora iz inostranstva vlada za Buljaričko polje, (pored Petrovca) i Mrčevo polje (pored Budve). Locirani uz samu obalu, sa blagom mediteranskom klimom, konfiguracijom terena i vegetacijom veoma pogodnom za ovu vrstu sporta preko čitave godine. Ovo bi bila interesantna *'niša'*, još uvijek neiskorištena u ovom dijelu Balkana.

*Promjena dinamike načina života i radnog angažovanja, rađa novi segment populacije sa izraženom potrebom za učestalijim, ali **kraćim odmorima**, *'short brake'* **turama**. S aspekta geografskog položaja, Crna Gora bi mogla u perspektivi računati na ***'short brakere'*** **sa domaćeg tržišta** (usmjerene na primorje); *'event'* turizam – posjeta raznih događaja; teme posebnog interesovanja - vezane za more, jezera, planine; **vikend turiste iz Albanije** koja se sve više razvija, **Hercegovine, Italije i Srbije**. Ovaj turistički proizvod nema sezonski karakter.

KONKURENTNOST U ODNOSU NA TRŽIŠTA SA SLIČNOM PONUDOM

Aspekt postizanja konkurentnosti u odnosu na slične destinacije, najbolje se može posmatrati kroz *benchmark* analizu ključnih proizvoda, gdje svaki proizvod predstavlja zasebni lanac vrijednosti kroz koji dolazi do razmjene vrijednosti ili iskustva za novac. Međutim, kako u Crnoj Gori ne postoji validna statistička evidencija po ovim elementima, kao i da nisu vođena istraživanja toga tipa, oslonićemo se na bazne pokazatelje i informacije iz industrijskog intervjua vođenog za **glavni turistički proizvod-kupališni turizam**, prije svega, njegov **tržišni potencijal, moguće kanale prodaje i cijenu**. Posmatraćemo proizvod koji realno može pokazati **Porterov tržišni dijamant**[305]

***KUPALIŠNI TURIZAM** je bazični turistički proizvod Crne Gore, (od 1980-2020),[306] a sličnu ponudu ima više zemalja Mediterana. Master plan Crne Gore tretira **kupališni turizam**, s korišćenjem avio prevoza, pretežno u organizaciji turoperatora kao najznačajniji tržišni potencijal i u narednom periodu, s dominantnim hotelskim smještajem, što je prihvatljivo opredjeljenje, imajući u vidu potencijalne mogućnosti razvoja sadašnjih vrijednosti destinacije i još uvijek izražen trend tražnje za destinacijama Sredozemlja, praktično cijele Evrope, izuzev južno-evropskih zemalja.

Međutim, kad je u pitanju **strategija kvaliteta**, onda se mora reći da će to u početku biti kvalitet namijenjen velikim i masovnim tržištima, koji će kao argument imati adekvatnu cijenu. Realno je očekivati da će u skladu sa zahtjevima tražnje ovi kapaciteti dobijati na kvalitetu, (ka 3-ćoj zvjezdici evropskog standarda, što bi trebalo da znači prosjek), posebno imajući u vidu period intenzivnog investiranja koji se predviđa u Crnoj Gori u skoroj budućnosti.

Međutim, nije realno ulagati u trošne objekte, pred kojima, kad nađu investitora, objektivno stoji rušenje i izgradnja novih kapaciteta. Tako se kao *'nosioci kvaliteta'* prepoznaju upravo **novoizgradjeni objekti**, **sa 4 i 5 zvjezdica**, savremeno dizajnirani, s naglaskom na ambijentalne

[305] Porterov model dijamanta konkuretnosti, Porter, M., 1990, str. 148.

[306] U skladu sa postojećim strategijama turizma (Strategija razvoja turizma do 2010. i Master plan do 2020. godine)

vrijednosti i raznovrsne dodatne sadržaje. **Ovi kapaciteti imaće ulogu kreatora nove prepoznatljivosti turizma Crne Gore.**

Uporedićemo šanse kupališnog turizma Crne Gore sa **Hrvatskom,** koja se može smatrati direktnim konkurentom i sa aspekta **tržišta, razvojne pozicije, i kvaliteta prirodnog potencijala** kao baze ovog turističkog proizvoda.

Sa aspekta tržišta tražnje, Hrvatska je u prednosti, jer je bliža emitivnim tržištima zapadne i sjeverne Evrope i nalazi se na kopnenom putu prema Crnoj Gori. Međutim, kad su u pitanju tržišta srednje i istočne Evrope, tu je samo u blagoj prednosti za zemlje srednje Evrope.

Struktura tražnje iz zapadne Evrope u Hrvatskoj je slična, prednjače Njemci i Italijani, sljedeći su Slovenci i Austrijanci, pa zatim Češka Republika.[307] Ono što bi bilo zanimljivo istražiti sa stanovišta turizma Crne Gore, jeste odnos učešća italijanskog tržišta, koje je na nivou Montenegroturista, nekada najvećeg preduzeća u turizmu, 1987. godine, na lestvici inostrane tražnje zauzimalo 3-će mjesto (obzirom da su italijani poznati kao turisti koji su pretežno zainteresovani za kupališni turizam i kocku, kad je Crna Gora u pitanju, i to u individualnom aranžmanu) Međutim, Italija u 2006. godini, po ostvarenom broju turističkih noćenja, ne nalazi se čak u prvih deset zemalja.

Kada govorimo o **kvalitetu** samog **proizvoda**, vrlo je teško dati generalnu ocjenu, s obzirom da je za to najbolje mjerilo **satisfakcija potrošača**, koji različito reaguju po različitim elementima turističkog proizvoda, posebno u zavisnosti sa kojeg tržišta dolaze. Industrijski intervjui pokazuju da je po osnovnom resursu kupališnog turizma, **kvalitet plaža**, **Crna Gora u prednosti** zbog većeg broja pjeskovitih i obrađenih-šljunkovitih plaža, (posebno značajno za segment porodica sa djecom), kao i bistrine i kvaliteta morske vode, jer se posljednjih godina pojavilo *'cvjetanje mora'* s velikim brojem meduza u sjevernom Jadranu, kao i da je rad morskih struja na jugu povoljniji.

Kad su u pitanju **smještajni kapaciteti**, tu je Hrvatska u prednosti, jer je ranije ušla u proces privatizacije, te je više hotela restaurirano i promjenilo vlasništvo, a brojni su i novoizgrađeni. Dok Crna Gora raspolaže sa 120.270 kreveta,[308] u svim vidovima smještaja, Hrvatska broji 850.000.[309]

Odnos osnovnih i komplementarnih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori je 25,5% : 74,5%,[310] i nominalno je povoljniji od hrvatskih, (18,4% : 81,6%)[311], ali s obzirom da Hrvatska raspolaže sa više od 14 puta većim ukupnim kapacitetima, to su osnovni kapaciteti realno u prednosti u toj zemlji. **Stepen korišćenja osnovnih kapaciteta** u Hrvatskoj je 10,3% na godišnjem nivou, međutim zbog **visoke sezonalnosti**, u periodu od 4 letnja mjeseca realizuje se 80% ukupnog turističkog prometa.[312]

[307] Državni zavod za statistiku, 2006.
[308] MONSTAT, 2006.
[309] Državni zavod za statistiku, obrada Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Internet stranica od jan. 2006.
[310] MONSTAT, 2006.
[311] Državni zavod za statistiku, obrada Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, Internet stranica od jan. 2006.
[312] Pirjavec, B., 1998. str. 130

U Crnoj Gori je takođe prisutan visok stepen sezonalnosti i najveći promet se ostvari u ljetnjim mjesecima. Tokom jula i avgusta. 2006. godine, ostvareno 69,5% ukupnog turističkog prometa.[313]

S aspekta **servisa**, koji je veoma značajan za formiranje kompletnog utiska o destinaciji, može se reći da je **Hrvatska u prednosti** sa dugogodišnjim turističkim iskustvom, kao i zbog mentalitetskih predrasuda Crnogoraca da nisu predodređeni na servilnost, što je izraženije na sjeveru zemlje nego na primorju. Međutim, zbog sveukupnog okruženja, ove se stvari u novije vrijeme vrlo brzo uče i mijenjaju. Takođe, nešto je bolje znanje stranih jezika kod starije radne snage u Hrvatskoj, obzirom na ranije višegodišnje iskustvo u radu sa inostranim gostima. U Crnoj Gori su, sa mlađom populacijom ovi problemi gotovo prevaziđeni. Kad je u pitanju gostoprimstvo, srdačnost, ljubaznost i spremnost na pomoć drugima, stanovništvo i Crne Gore i Hrvatske posjeduje te manire.

Međutim, kako **cijena** treba da prati kvalitet turističkog proizvoda, a hrvatsko primorje je u sezoni 2005, (posebno dubrovačka regija), imalo veoma visoke cijene, (znatno više od onih u Crnoj Gori), postavlja se pitanje da li je cijena bila adekvatna vrijednosti proizvoda, koji su turisti mogli da dobiju za uloženi novac. Po mišljenju turističkih poslenika Hrvatske, očigledno jeste. Međutim stoji činjenica da su brojni inostrani turisti - individualci, iz različitih zemalja sa kojima nije uspostavljena redovna ili čarter linija sa Crnom Gorom, kao iz Francuske, Španije, Portugalije, Estonije, Latvije i drugih, u ljeto 2005. godine koristili dubrovački aerodrom Ćilipi, uzimali renta-kar i dolazili u Crnu Goru na odmor, najvećim dijelom, zbog povoljnijih cijena.

Što se tiče **kanala prodaje**, za ovu vrstu turizma, oni su uglavnom istovjetni i u Crnoj Gori i Hrvatskoj, sa dominantnim prisustvom **organizovanog turističkog prometa** putem **turoperatora.**[314] Za servis na destinaciji zadužene su domaće **turističke agencije, posrednici**, pretežno **receptivnog tipa.**

Što se **imidža destinacije** tiče, **Hrvatska je takođe u prednosti**, s jedne strane, jer je mnogo ranije preduzela niz marketinških aktivnosti na emitivnim tržištima Evrope i stekla prilično dobru poziciju na ljestvici *'novih'* poželjnih mediteranskih zemalja. A i s druge strane, imajući u vidu negativnu globalnu medijsku kampanju koja je pratila nekadašnju državu Srbiju i Crnu Goru za vrijeme raspada bivše Jugoslavije, zatim ratnog i poratnog stanja, ona je u prednosti.

Kad se sve navedeno uzme u obzir, može se reći da je u **Hrvatskoj** trenutno **izraženiji intenzitet turizma, smještajnih kapaciteta i kapaciteta razvoja u turizmu generalno, pa tako i u kupališnom, kao dominantnom**. Isto tako, stoji ocjena da u poređenju sa Hrvatskom, **mogućnosti Crne Gore da primi turiste nisu ni iz bliza iscrpljene, kako sa aspekta proizvoda, tako i tržišta.** Takođe, Crna Gora je mnogo manja, stoga **fleksibilnija** na eventualne promjene na tržištu i lakše iznalaženje alternativnih rješenja. Sa tog aspekta, ima veće šanse da u kratkom periodu izgradi ono što je planirano i otkloni ono što predstavlja nedostatak. Nadalje, to joj pruža

[313] MONSTAT, 2006

[314] U Crnoj Gori, kategorija odmorišni alotmani i grupe u 2006. godini, činila je **79,6%** ukupnog turističkog prometa (Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori, HCZ, 2006.), a u Hrvatskoj **76,8%,** 2005, (Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj, HCZ, 2005.)

šansu i za **lakše održavanje** *'zdrave kondicije'* **novoizgrađenih objekata** i **lakše dodavanje vrijednosti na bazične standarde u vidu neobičnih iskustava, iznenađenja i emocionalne dodatne koristi.**

U ovoj analizi govorimo samo o relativnim odnosima, učešću, a ne o apsolutnim vrijednostima, s obzirom da je Hrvatska tri puta veća po površini, gotovo sedam puta veća po broju stanovnika i više od četrnaest puta ima više smještajnih kapaciteta u svim vidovima smještaja, **stoga Crnoj Gori ne može biti cilj postizanje kvantitativnih rezultata Hrvatske.**

U tom smislu za malu Crnu Goru **cilj** treba da bude: **realizovanje turističkog prometa adekvatno optimalnom angažovanju turističkih potencijala, uz ostvarenje održivog razvoja.** Kvalitet više u odnosu na turistički snažniju Hrvatsku, **Crna Gora** bi morala da obezbjedi kroz **diversifikaciju turističkog proizvoda na osnovu prednosti kojima raspolaže**.

Stoga se može ocijeniti da u kupališnom turizmu postoje realne šanse Crne Gore da se ostvari konkurentna prednost u odnosu na Hrvatsko primorje. Za to je neophodno ispuniti pretpostavke navedene u analizama tržišnih potencijala Crne Gore u tačci 6.1.

***Drugi proizvod, karakterističan za sjeverni dio Crne Gore, jeste**, *PLANINSKI TURIZAM,* koji čini svega **9%** ukupnih dolazaka turista, odnosno **3,6%** ostvarenih noćenja.[315] Ovakva situacija je rezultat razvojnog usmjerenja na primorski turizam, kao i dominantne sklonosti izvora turističke tražnje prema kupališnom i ljetnjem odmoru. Ocjenjuje se da **država posvećuje relativno malo pažnje** značajnim **potencijalima koje nosi diversifikacija i proširenje turističkog proizvoda** putem pažljivog razvoja resursa **u unutrašnjosti zemlje**. Naime, strateški okvir za održivi razvoj turizma u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore još uvijek **nema urađenu analizu ekonomskog uticaja**, koju je potrebno izvršiti u što kraćem roku. Izuzev investicija u Kolašinu, investicije u turizam u unutrašnjosti za sada su uglavnom ograničene na nekoliko malih pilot-projekata koje finansiraju donatori. Postoji nekoliko inicijativa za pripremu **strategije razvoja održivog turizma u sjevernom i centralnom dijelu zemlje**.[316] Međutim, potrebno je razviti konkretne planove, programe i stimulanse i implementirati ih, kako bi se privukle investicije i ostvario razvoj neprimorskog turizma. **Akcenat bi trebalo staviti na unapređenje turističke ponude i oživljavanje zimskog turizma,** uz posvećivanje dužne pažnje **ekološkoj održivosti i ekspanziji ekonomskih šansi za lokalne zajednice.**

Sa aspekta raspoloživih prirodnih resursa, **lanac vrijednosti planinskog turizma Crne Gore** mogao bi turistima da ponudi: zdravlje i dobro raspoloženje, otkrivanje autentičnih i iznenađujućih prirodnih ljepota, uživanje u andrenalinskim sportskim aktivnostima i gostoprimstvu stanovništva sa bogatom tradicijom, istorijom i kulturom.

Planinski turizam u Crnoj Gori može računati na **domaću tražnju i tražnju iz djela bivših jugoslovenskih republika** (Srbije, Slovenije, kao i dijela Makedonije, BIH i Kosova). Što se tiče ostalih inostranih tržišta, mišljenja smo da će **tražnju,** u prvo vrijeme, djelimično **opredijeljivati i**

[315] MONSTAT, 2006.

[316] Uključujući 'Strateški okvir za razvoj održivog turizma u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore, kancelarije UNDP-a; Regionalni plan za planinske regione, Međunarodni Institut za turizam Slovenije; Strategija za razvoj Bjelasice, Austrijska kancelarija za tehničku saradnju.

budući vlasnici planinskih centara. Kako u kapitalu planinskog centra u Kolašinu učešće ima i ruski kapital, za očekivanje je da će ovaj centar u buduće biti interesantan i za ovo tržište, posebno u konceptu spajanja odmora more-planina. Zatim, interesovanje za izgradnju ekskluzivnog planinskog resorta pokazuje i Aman, u cilju povezivanja sa svojim budućim luksuznim kapacitetima u zoni Svetog Stefana. Takođe, treba očekivati i turiste iz zapadnoevropskih zemalja, posebno Velike Britanije, Francuske i Holandije, ukoliko se obezbjede visokokvalitetni turistički kapaciteti i usluga. Inostrani gosti bili bi upućeni na aerodrom u Podgorici.

Prema studiji **Međunarodnog institute za turizam Slovenije**,[317] moglo bi se zaključiti da postoji potencijalno jaka konkurencija crnogorskim planinskim centrima od strane četiri centra: **Jahorine u BIH, Kopaonik i Zlatibor u Srbiji i Brezovica na Kosovu**. Ipak, trenutno, sa aspekta razvijenosti, najveću konkurenciju predstavlja Kopaonik.

Prema navedenoj studiji, ono što čini konkurentsku prednost planinskog turizma Crne Gore je:

- velika koncentracija visokih planina na malom prostoru,
- brzina prelaza iz dolina u planinske vrhove,
- bogata vegetacija na velikoj nadmorskoj visini,
- blizina mediteranskog mora,
- atraktivnost u svim godišnjim dobima.

Imajući u vidu ozbiljnu konkurenciju u bližem okruženju, potencijalnu tražnju i prednosti koje nudi ovaj turistički proizvod, mišljenja smo, da planinski turizam Crne Gore svoje mjesto na tržištu treba da traži **stvarajući jedinstvenu dodatnu vrijednost izraženu kroz autentičnost nacionalnih parkova,** posebno rijeke **Tare** i **jedine prašume u Evropi, Biogradske gore sa jezerom**, kao i u auhtotonoj kulturi i gastronomskoj ponudi ovoga kraja. Takođe, mišljenja smo, da se ne treba zanositi idejama o mogućnosti pariranja zimskim centrima u Alpima, već da treba fokus staviti na postojeće *'niše'*, **nudeći tržištu sopstvene specifične vrijednosti**.

Pri tom, treba imati u vidu, kako *Milisavljević* [318] kaže, da je u savremenoj privredi **teško ne samo stvoriti, nego i održati trajnu konkurentsku prednost**. Erozija konkurentske prednosti je bitna karakteristika savremenog svjetskog tržišta. Ne samo cijena i kvalitet, već i neke bitne tehnološke inovacije konkurenti brzo imitiraju, tako da je sve manje strategijskih pozicija koje se lako brane od agresivnih konkurenata. Kao način jačanja konkurentske pozicije, on predlaže stvaranje **koalicija ili alijansi** između preduzeća iz različitih zemalja, dok *Porter* [319] sugeriše njegov poznati **model klastera** u okviru konkurentne nacionalne privrede, upravo radi jačanja pozicija prema konkurenciji druge nacionalne privrede. O tome ćemo, na modelu turističke privrede Crne Gore, govoriti u sljedećoj tačci.

[317] Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, 2005, str. 104
[318] Milisavljević, M., 2004., str. 219
[319] Porter, M., 1990. str. 149

PRIRODNE I KULTURNE VRIJEDNOSTI

Nesporni potencijali za razvoj turizma Crne Gore su očuvane prirodne i kulturne vrijednosti. Četiri Nacionalna parka, za koje se slobodno može reći da je njihova valorizacija, tek u naznakama. Trend ka **eko-turizmu** pruža odlično tržište za plasman individualnog doživljaja svakog posjetioca.

Stari gradovi na primorju, među kojima se izdvajaju Kotor i Perast, dok se brojna stara jezgra, kao Stari Bar, gotovo ne koriste u turističke svrhe. Cetinje, kulturno-istorijsko središte rezidencionog karaktera i veliki broj spomenika i sakralnih objekata iz **tri kulture, slovenske, venecijanske i islamske**, predstavljaju neprocjenivo kulturno nasljeđe i inspiraciju za razvoj raznovrsnih turističkih i kulturnih manifestacija koje u osnovi nose ambijentalne vrijednosti originalnog prostora. (O prirodnim i kulturnim vrijednostima vidjeti više u tački 6.1.)

LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi Crne Gore predstavljaju značajni potencijal za razvoj turizma. Ono što je važno da bi turizam postao *'narodni pokret'*, jeste kreiranje **pozitivnog odnosa stanovništva prema turizmu kao privrednoj grani. Pokretanje investicionog ciklusa u turizmu** znatno je uticalo na povećanje informisanosti stanovništva o turizmu kao izvoru blagostanja, što je uslovilo i **stvaranje većinski pozitivnog stava**. U tom pravcu idu i projekti međunarodnih organizacija na podizanju kapaciteta zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u turizmu. Značajan kadrovski potencijal za razvoj turizma su mladi kadrovi školovani u inostranstvu, za koje se očekuje da će se vratiti, ako se steknu navedeni razvojni uslovi. **Njihov značaj ne ogleda se samo u stečenim inovativnim znanjima već i u razumjevanju kultura i mjerila vrijednosti razvijenih društava**. Međutim, sadašnja situacija odražava nedostatak internacionalno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera i drugih ključnih zanimanja. Takođe, osjeća se i potreba za većim brojem kadrova u novim zanimanjima u turizmu, kao animacije, zabave, manifestacija, tematskih parkova.
Od međunarodnih organizacija, GTZ je najpoznatija, djelimično zbog toga što dolazi iz Njemačke, veoma respektabilne zemlje sa aspekta donacija, zatim **DEG-**ov tim, koji je pripremio Master plan – Strategiju razvoja turizma do 2020. godine. Njihova dosadašnja aktivnost bila je usmjerena na mala i srednja preduzeća, uglavnom na primorju, ali i na neka u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore. Po njima **Crna Gora ima prihvatljiv kvalitet prirodnih i kulturnih atrakcija, ali i trenutno skromne mogućnosti ljudskih resursa, koji bi trebalo da *'dodaju'* vrijednost tim atrakcijama, te su stoga za sada skromni rezultati, kad je u pitanju kontinentalni dio zemlje**.[320]

[320] UNDP, Strateški okvir za razvoj održivog turizma Crne Gore, str. 42

IZRAŽENA VOLJA KA PROSPERITETU

Rješenje državnog statusa, postepeni **ulazak u međunarodne organizacije**, relaksirao je dugogodišnju napetu političku situaciju, ali i investitore u smislu **nastajanja uslova za stabilizaciju i sigurnost ulaganja**. P**renošenje kapitala turističkih preduzeća na društvene fondove**, s ciljem usmjeravanja inostranog kapitala prema turističkoj privredi, takođe je ubrzalo ovaj proces. **Dolazak inostranih banaka, kompanija za osiguranje, poznatih svjetskih kompanija iz oblasti komunikacija,** (kao što je njemački T-com, 2006. godine), snažno su pokrenule zamajac investicija.

Interesovanje velikih hotelskih lanaca **za ulaganja u oblast turizma je veoma značajno**, kao *Hilton, Mariot,* i drugih. Prisutni su i oblici **franšizinga u hotelijerstvu** (primjer je *Best Western - Premijer,* otvoren 2006. godine u Podgorici.) Na sjeveru Crne Gore, u Kolašinu, 2005. godine, pušten je u rad privatizovan, moderno renoviran, s izraženim ambijentalnim vrijednostima toga kraja i *wellness* sadržajima, *Hotel Bianca* (sa 5 zvjezdica). Takođe, domaća preduzeća, finansijski sposobna, ulažu u oblast hotelijerstva kroz proces transformacije preduzeća, postajući tako delimični ili vlasnici u cjelosti. **Master plan** predviđa da bi **osnovni kapaciteti** do 2020. godine trebalo da dostignu cifru od **100.000**, što bi činilo **35% ukupnih kapaciteta**. Kvalitativno se predviđa prosječan standard od 3-4 zvezdice, što bi Crnu Goru učinilo konkurentnom na tržištu.

Ulaže se i u **druge prateće sadržaje**, kao što su brojni **ugostiteljski objekti, diskoteke, plažni objekti, moteli, manji porodični hoteli i sl**. Takođe, veoma je izražen **promet privatnih nekretnina, kuća, stanova i zemljišta za gradnju, sa strancima**. U ekonomski iscrpljenoj zemlji, sama spoznaja mogućnosti za kvalitetnijim načinom života, dovela je do formiranja znatno povoljnijih cijena zemljišta i nekretnina u odnosu na konkurentne zemlje, sa aspekta investitora. To je stavilo u red zemalja najintenzivnijeg investiranja u Evropi.[321] Kao rezultat naglog porasta tražnje, cijene zemljišta i nekretnina vrtoglavo su porasle u zadnjih nekoliko mjeseci, a za očekivanje je da će se trend nastaviti dokle to tržište bude dozvoljavalo.

KOMPLEMENTARNE DJELATNOSTI

Crna Gora ima veliki potencijal i u komplementarnim djelatnostima. Oblast **svih vrsta usluga** predstavlja značajan potencijal kao nadopuna servisa na destinaciji. **Poljoprivreda, proizvodnja hrane na ekološki-zdravim osnovama** u zaleđu primorskih gradova znatno bi doprinjela obezbjeđenju sveže, domaće hrane, po konkurentnim cijenama. **Stočarstvo** je takođe u novije vrijeme počelo da se zanavlja i razvija korišćenjem moderne tehnologije, tako da se razvijaju brendovi mlijeka i mliječnih prerađevina domaćih proizvođača. Postoji veoma dobro razrađena **tehnologija sušenja mesa**, a **crnogorski pršut** je odavno postao **brend** i nezamjenljiv je zajedno sa

[321] MIPA, Agencija za promociju investicija Crne Gore, 2006.

poznatim **njeguškim sirom** na trpezi svakog ugostiteljskog objekta. Mediteranska klima omogućava **uzgajanje agruma i južnog voća** duž čitavog primorja. **Maslinarstvu** se u posljednjoj dekadi posvećuje velika pažnja, a po malim proizvodnjama u primorju se proizvodi veoma kvalitetno maslinovo ulje. Crna Gora ima odličnu **vinovu lozu**, za proizvodnju vina od **autohtonih sorti vranca i krtošije, zastićenog geografskog porijekla**, zatim piva poznatog **brenda** *'Nikšičko pivo'*, velike rezerve **vode za piće i mineralne vode.** Sve ovo predstavlja značajan potencijal za intenzivniji razvoj turizma.

Međutim, **rast turizma ne smije ići na štetu kvaliteta života i životne sredine**, što je jedan od najvažnijih uslova za osiguranje **koncepta održivosti turizma na duži rok**. U Crnoj Gori odavno postoji saglasnost da su priroda, kultura i ljudi osnovni faktori očuvanja vrijednosti, te se stoga mora obezbjediti stalni monitoring razvoja kako ne bi došlo do društvene i ekološke štete.

MJERE DRŽAVNE POLITIKE

Mjere državne politike takođe pretstavljaju bitnu kariku u realizaciji turističkog lanca vrijednosti, posebno sa aspekta stvaranja pogodnog okruženja za poslovanje. Sprovođenje određenih mjera koje bi trebalo da eliminišu nekoherentnost u planiranju, relaksirajuće oporezivanje, odgovarajuće bankarske i finansijske usluge, nesigurnost u vezi sa vlasništvom nad zemljom i propisa o zakupu zemljišta, trenutno su u toku. Među mjerama *'pametnog'* oporezivanja, nalazi se i **snižavanje stope na dobit pravnih lica na 9%,** što je najniža stopa u regionu. Iako je osnovna bankarska stopa 9%, **krediti za razvoj turizma su dostupni po stopi od 6-7%,** što je pad sa 12% od prije par godina. **PDV sada iznosi samo 7% za sektor putovanja i turizma**: stopa od 17% PDV-a na cijene hotelskih usluga, koja je uvedena 2003. godine, smanjena je 2006. godine, po saznanju da ne doprinosi konkurentnosti i da, ustvari, smanjuje učinak. U januaru 2007. godine, uvedena je **jedinstvena stopa poreza na dohodak fizičkih lica od 15%.** U planu je da se ova stopa dalje smanjuje, na **12%, 2009**. godine, i na **9% 2012.** godine.

Dva nova poreza, koja su u planu, trebalo bi da pomognu rješavanju određenih izazova u turizmu. Razmatra se uvođenje **ekološkog poreza na puteve u ljetnjem špicu sezone** da bi se smanjio saobraćaj, pogotovo na putevima na primorju, a novčana sredstva prikupljena na ovaj način, trebalo bi da se ulože u razvoj infrastrukture. **Porez na sekundarne stambene jedinice** u Crnoj Gori se vidi kao način povraćaja dijela prihoda koji se gube usljed neplaćanja boravišne takse na sivom tržištu.

6.1.4. Formiranje novih klastera na području Crne Gore

Osnovni razlog zbog kojeg bi Crna Gora trebalo da se odluči za primjenu modela klastera je niska konkurentnost sadašnje ekonomije. Prema **Studiji o konkurentnosti**,[323] **Svjetskog ekonomskog foruma**, među 125 zemalja, **Crna Gora se 2006. godine (zajedno sa Srbijom, jer se odnosi na period zajedničke države), nalazila na 87. mjestu.** Tako su Crna Gora i Srbija rangirane daleko lošije od Slovenije (33) i Hrvatske (51), a jedino je Bosna i Hercegovina (89), od ex-Yu republika, zauzela lošije mjesto. Ovi upozoravajući podaci dodatno traže ispitivanje fenomena konkurentnosti kod nas, s obzirom da je rast konkurentnosti, pretpostavka ukupnog privrednog razvoja i zapošljavanja. Kako je turizam veoma dinamičan sektor, a ujedno i osnovna privredna grana razvoja u Crnoj Gori, sa prognoziranim učešćem od 20,7% u bruto društvenom proizvodu[324] u 2007. godini, to je realno da bi klasterizaciju trebalo provesti prije u ovoj grani nego u nekoj drugoj.

Koncept regionalnih klastera, vidjeli smo u dijelu 3., od velikog je značaja za razvoj konkurentnosti i smanjenja nezaposlenosti, jača povjerenje učesnika klastera, kao i njihovu socijalnu odgovornost. Kako je u Crnoj Gori problem nezaposlenosti još uvijek jedan od osnovnih ekonomskih problema, sa posebno izraženim regionalnim razlikama jug-sjever, a stepen povjerenja između privatnog i javnog sektora nizak, kao i njihova socijalna kohezija, a uz to se radi o malom tržištu, to su, u današnje vrijeme globalizacije, dodatni razlozi za iniciranje klasterskog modela u turističkom regionalnom razvoju.

Ono što bi se ekonomskoj vlasti u Crnoj Gori moglo sugerisati i ujedno dati kao odgovor na pitanje, zašto klasteri u Crnoj Gori, jeste sljedeće:

- Privatizacijom je došlo do gubitka velikih preduzeća.
- Mala i srednja preduzeća nisu spremna za borbu na globalnom tržištu.
- Odsustvo velikih *'greenfield'* investicija je vidno.
- Još uvijek su nerestruktuirana državna preduzeća.
- Konkurentnost složenih proizvoda opada.
- Izvozne stope su niske.

Iskustva zemalja iz okruženja, kao Hrvatske, Slovenije, djelimično i Bosne i Hercegovine govore o tendenciji klasterizacije privrede po različitim modelima razvijenih evropskih zemalja. Najčešće su u primjeni, kao što smo ranije rekli, *'top down' i 'bottom-up'* modeli, ali bez obzira koji je od ovih sistema bazni, neophodno je da se po ovom pitanju postigne konsenzus na državnom nivou. Ovo posebno sa aspekta mogućnosti regulisanja, organizovanja, privlačenja investicija, izgradnje svih

[323] Blanke, J., Chiesa, T., World Economic Forum, 2007, str. 17
[324] WTTC, 2007, str. 8

vidova infrastrukture, davanja benefita kroz razne mjere kreditne i fiskalne politike na lokalnom i nacionalnom nivou, kao i niza drugih stimulacija za podsticanje regionalnog razvoja.

Sljedeća faza bi trebalo da bude donošenje odluke o **identifikaciji potencijalnih klastera**, sa **definisanjem diferenciranih tematskih sadržaja** koje bi oni mogli da ponude (kao kulturno blago Crne Gore, splavarenje, kruzing, eko-ture i slično.)

Uvidom u raspoloživa strateška dokumenta iz oblasti turizma Crne Gore,[325] vidi se da se: **prvo,** klasterski model ne predlaže; **drugo,** da ova dokumenta nemaju konsenzus o pitanju definisanja oblasnih područja; **treće,** da su u nekim dokumentima pojedina područja povezana u neprirodne i poslovno nerealne cijeline sa aspekta njihovog mogućeg koherentnog upošljavanja kroz regionalne operativne planove, (npr. u Master planu,[326] vezivanje dva nacionalna parka, *NP Durmitor i NP Skadarsko jezero* u jednu cijelinu i sl.); **četvrto**, da se neke oblasti uopšte ne obuhvataju, (kao što se u Master planu ne pominje oblast *Bjelasice sa NP Biogradska gora,* kao i područje *Prokletija, Orjena* i slično, koje su, npr., razrađene u drugim dokumentima[327]). Iz ovoga se da zaključiti da je neophodno usaglasiti važeća strateška dokumenta, kako bi mogla da budu osnov za buduću identifikaciju oblasti klastera, kao i predlaganje institucionalnih rješenja, sa aspekta njihovog upravljanja.

Da inicijative za stvaranje konkurentnijeg i inovativnijeg poslovnog okruženja u turizmu i privredi Crne Gore postoje, govore mnogi primjeri institucionalnog karaktera, kao i pojedinačnih inicijativa preduzetnika i raznih asocijacija.

Ideja klasterizacije koju su u Crnu Goru softverski donijele donatorske agencije tipa *UNDP, CHF, Austrijska agencija za razvoj* i sl, nailazi na razumjevanje među lokalnim stanovništvom posebno centralnog i sjevernog dijela zemlje, koje u njima jednostavno prepoznaje razvojnu šansu. Tako je Razvojno kulturno-informacioni centar *Most,* uz podršku *CHF-a i USAID-a,* realizovao prvu fazu projekta rezervacija putem interneta, koje čini seosko područje Durmitora dostupnim globalno. Ovaj sajt ima ambiciju da objedini ponudu privatnih pansiona, hotela i seoskih domaćinstva, sa područja opština Žabljak, Šavnik i Plužine, u okviru jednog portala. Prvi zajednički nastup ovakve vrste, kreirao bi svijest o sopstvenim potencijalima, jer bi pored *'online'* rezervacija smještaja, ovaj web pružao i informacije o destinacijama, uslugama, vremenskoj prognozi, mailing listu i slično, što bi mogao da bude zametak ideje o partnerskom organizovanju i nastupu.

---

[325] Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, 1996, Master plan Crne Gore do 2020. godine, 2001, i Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, 2005.

[326] Master plan obuhvata 5 cjelina:
1. Boka Kotorska (Herceg Novi, Kotor, Perast); 2. Stjenovita Obala (Tivat, Budva, Sutomore, Bar);
3. Ulcinj sa Velikom plažom i Valdanosom; 4. Zaleđe (Durmitor,Tara/Morača, Skadarsko jezero);
5. Cetinje sa okolinom, (Lovćen i Kotor.), Rezime, 2001, str. 19

[327] Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori, 2005, i Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori, UNDP, 2004.

Na fonu podrške klasterskog razvoja su i preporuke *Centralne Banke Crne Gore*, date u njihovom posljednjem kvartalnom izvještaju za 2006. godinu,[328] a tiču se ocjena dosadašnjih ulaganja i preporuka za budućnost. Naime, analitičari iz monetarne vlasti ocjenjuju da je cilj dosadašnjih stranih investicija, ustvari, bila kupovina tržišta, a ne stvaranje izvoznog proizvoda za Crnu Goru. Oni, dalje, smatraju da treba unaprijediti postinvesticione usluge u cilju podrške stranim investitorima, stimulisati ih na nova ulaganja i proširenja poslovne aktivnosti, kao i koordinacijom aktivnosti državnih i opštinskih organa obezbjediti isto i na lokalnom nivou. Pored toga, preporučuje se, da država podstiče razvoj poljoprivrede kroz dugoročne kredite sa kamatnom stopom povoljnijom od tržišne, za nabavku mehanizacije, opreme, izgradnju infrastrukturnih objekata, obnovu stočnog fonda i proizvodnju ekološki zdrave hrane. To bi supstituisalo uvoz i povećalo izvoz, smatraju u *CBCG*. Predlaže se i formiranje udruženja izvoznika, koje bi obezbjedilo zajednički nastup na stranim tržištima. Dio novca dobijenog prilivom stranog kapitala od privatizacije i direktnih investicija trebalo bi usmjeriti za dalju izgradnju infrastrukture, uvođenje novih tehnologija, povećanje produktivnosti i riješavanje problema nedostatka kvalitetnih menadžera u izvoznim sektorima.

Međutim, kad je u pitanju podrška centralne vlasti, može se reći da se ona uglavnom sastoji u prihvatanju donatorskih programa[329] i pomoći u realizaciji namjenskih investicija preko odgovarajućih preduzeća, fondova i Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, u donošenju i implementaciji zakonske regulative koju nalažu evropske institucije, kao i u prezentacionoj ulozi Ministarstva turizma i zaštite životne sredine i Turističke organizacije, bez dubljeg zalaženja u postavke strategijskog razvoja i iznalaženje strateških partnera za ovakave projekte. S obzirom da su decembra 2006. godine završeni pregovori o stabilizaciji i pridruživanju Crne Gore Evropskoj uniji, koji bi trebalo da bude parafiran kad crnogorska *Vlada* ispuni preuzete obaveze u oblastima carine i konkurencije, mišljenja smo da će u kratkom protoku vremena, dalji razvoj, a i preuzete obaveze prema *EU*, nametati riješenja vezano za regionalni razvoj.

Pored navedenih faktora, u iniciranju ideje klastera u turizmu Crne Gore, neophodno je povesti računa i o sljedećem:

- Umjesto ubrzanog razvoja, akcenat treba staviti na **održivi razvoj**, jer se resursi, posebno prirodni, razvojem troše. Iskustva mnogih zemalja, koje su koristile strategije ubrzanog razvoja, već srednjeročno su se pokazala lošim riješenjima, *(Španija, Turska, Kipar).* Crna Gora, sa aspekta svoje veličine, krhosti resursa i zavisnosti ekosistema, ne bi smjela da dozvoli takvu grešku, barem ne na teritoriji, koja tek treba da doživi ekonomski i turistički prosperitet.
- Treba imati u vidu da očuvanje atrakcija ili bogatstava određene destinacije zavisi od

[328] Izvještaj CBCG za zadnji kvartal 2006. godine

[329] Program NTO sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (TAM); Program sa CIM-om (Centrom za međunarodnu migraciju i razvoj); Programi sa GTZ (Njemačko društvo za tehničku pomoć); Projekat pružanja kreditne linije Agencije za MSP, (u oblasti mesne industrije, turizma i prerade drveta).

obima koristi koje činioci uključeni u turizam imaju od očuvanja tih bogatstava. To znači da prema konceptu održivosti, direktne koristi treba da imaju i turistički preduzetnici, zajednica u širem smislu i potencijalni posjetioci. Konačno, motiv učesnika u klasterskoj zajednici jeste da svaki od njih osjeti prije svega ekonomske benefite, kao i svake druge, socijalno-kulturološke i ekološke prirode.

- Činjenica da država ima uticaja na privrednu strukturu u procesu privatizacije, po završetku tog procesa, ne obavezuje je na razvoj dalje konkurentnosti, već se ta odgovornost transferiše na privatne aktere na samoj destinaciji, unutar klastera. Stoga, postizanje **konkurentnosti zavisi od artikulisanih potreba preduzetnika,** da se, najčešće kao *'lider-klasteri',* mobilišu oko jedinstvenih ciljeva i interesa sa širom zajednicom, koja uključuje obrazovne institucije, istraživače konsultante, lokalnu i centralnu vlast.
- Kako se **organizatori putovanja** prepoznaju kao ključni faktori u repozicioniranju crnogorskog turizma na evropsko tržište, nužno je uključiti i turoperatore kroz **partnerske odnose** sa lokalnom vlašću, principalima, kreatorima glavnih turističkih usluga, razvojnim institucijama na destinaciji, npr. buduće *DMO-e* (organizacije za destinacijski menadžment), kao i sa *'incoming agentima'*, u cilju zajedničkog angažovanja na kreiranju inovativnih, konkutentnih i izvozno orijentisanih programa. *NTO* ima zadatak da se bavi pozicioniranjem i brendiranjem Crne Gore kao turističke destinacije. Klasterski model može biti od posebne koristi za **pozicioniranje regionalnih i tematskih brendova u Crnoj Gori**, što je veoma značajno za buduću diferenciranost pojedinih oblasti, koje su sada potpuno nepoznate.
- Klasterski razvoj podrazumjeva visoko izraženu potrebu za **investiranjem**, posebno u razvojnoj fazi. S obzirom na još uvijek nizak stepen ekonomskog razvoja, nisku tehnološku opremljenost i neadekvatno menadžersko obrazovanje, **tu ulogu moraju da preuzmu lokalne i državne vlasti kao *katalizatori* razvoja i svojevrsni preduzetnici u inicijalnoj fazi.**

Istražujući ovu oblast, došli smo do zaključka da model klastera pruža višestruke razvojne mogućnosti, kako sa ekonomskog stanovišta, aspekta formiranja civilnog društva i održivog razvoja, te stoga smatramo da bi njihovo organizovanje u Crnoj Gori, bio razuman potez. Zanemarujući postojeće administrativno-upravne granice, već koristeći racionalna uporišta za potencijalni turistički razvoj pojedinih oblasti, slobodni smo predložiti moguću strukturu **turističke klasterizaciju Crne Gore,** u okviru **tri šira regiona: primorskog, centralnog i sjevernog.**

Primorski region, koji bi obuhvatao tri klastera:

- Klaster Boke Kotorske
- Klaster Budve
- Klaster Bara i Ulcinja

Centralni region bi se sastojao od dva klastera:

- Cetinje sa NP Lovćen
- Podgorica sa NP Skadarsko jezero i

Sjeverni region sa tri klastera:

- Kolašin sa NP Biogradska Gora
- Žabljak sa NP Durmitor
- Prokletije sa Turjakom i Plavskim jezerom i budućim NP Prokletije[330]

Ovakvu geografsku organizovanost treba shvatiti kao okvirnu, uz mogućnost organizovanja **tematskih klastera**, koristeći *'cross selling'* tehniku.(klaster može da pređe granice, npr. oblasti, država).

6.2. Analiza lanca vrijednosti

Analiza lanca vrijednosti[331] omogućava razumjevanje koliko vrijednosti jedno turističko preduzeće, u ovom slučaju destinacija, dodaje proizvodu i uslugama u poređenju sa troškovima koji su nastali korišćenjem svih potrebnih inputa za njegovu proizvodnju. Iako je ovaj **Porterov model** široko korišten u ekonomiji, nekoliko autora ga je uspješno primejnilo na sektor usluga u turizmu, kao, npr., **Poon.**[332] Dati proizvod može nastati organizujući aktivnosti na bezbroj različitih načina. Ova analiza pomaže menadžeru da sagleda koliko su aktivnosti efektno i efikasno struktuirane i koordinisane.Test se sastoji u ocjeni koliko vrijednosti je dodato na sam proces transformisanja inputa u autpute, koji su, ustvari, **proizvodi** u formi **roba ili usluga**. Pri tom, vrijednost se mjeri kroz cijenu koju su potrošači spremni da plate za proizvod.

Dodatna vrijednost može se povećati na dva načina:

- mjenjajući percepciju potrošača vezano za proizvod, tako da je spreman da plati višu cijenu za određeni proizvod, nego za neki drugi njemu sličan, ili
- smanjujući troškove proizvodnje po jedinici, niže od konkurenata.[333]

Ako ovaj model primjenimo na Crnu Goru u cilju njenog pozicioniranja kao respektibilne mediteranske turističke destinacije, neophodno je preduzeti niz aktivnosti za podizanje operativne efikasnosti turizma svih učesnika u lancu vrijednosti. Svako unapređenje u lancu vrijednosti smanjuje operativne troškove i podiže vrijednost prihvatljivosti za turiste, što indirektno povećava konkurentnost. Ova interakcija i međuzavisnost različitih učesnika i njihovo zajedničko djelovanje sve više je ključ uspjeha klastera, destinacije, odnosno proizvoda.

[330] U planu je da se u drugoj polovini 2007. ustanovi Nacionalni park Prokletije, vidjeti u WTTC za 2007.
[331] Porter, M., 1990, str. 41
[332] Poon, A., 1998, str.17
[333] Evans, N., & oth, 2005, str. 61

U analizi lanca vrijednosti ocjenjuju se ekonomski uticaji svake faze, počev od pripreme za putovanje, samog putovanja, tokom boravka na destinaciji kao i vrijednosti (koristi) koju turista stiče boravkom na destinaciji i/ili korišćenjem određenog turističkog proizvoda, u odnosu na napor koji je svakako uložio da bi došao u Crnu Goru.

Analiza ima za cilj da ispita efikasnost međusobne povezanosti subjekata prodaje, prevoza, pripreme i ostvarenja turističkog proizvoda i usluga na destinaciji i niza faktora koji omogućuju njegovu kvalitetnu realizaciju. Nadalje, da definiše eventualne slabosti i nedostatke u generalnom lancu isporuke vrijednosti turističkog proizvoda iz Crne Gore, kako bi se mogle preduzeti odgovarajuće mjere za njihovo otklanjanje.

U cilju postizanja zadatih premisa, za svrhe ovog rada, koristićemo se SWOT analizom turističke ponude Crne Gore, što je nezaobilazna analiza kad su u pitanju strateške koncepcije razvoja.

6.2.1. SWOT analiza turističke ponude Crne Gore

U cilju postizanja turističke konkurentnosti jedne zemlje, kao neophodno nameće se planiranje **internih faktora** koji odražavaju **prednosti i slabosti, kao** i **eksternih** u pogledu njihovih **šansi i prijetnji**. Radi se o SWOT analizi, koja se još naziva strateškom ili situacionom analizom. Na interne faktore ekonomija zemlje ima mogućnosti da utiče, a na eksterne, kao što su prekid ratnog stanja u okruženju ili promjene proizvodnih programa konkurenata, nema. U literaturi postoje različiti pristupi upotrebe ove tehnike, ali se u osnovi radi o metodološkom ispitivanju i procjeni unutrašnjeg i spoljnjeg poslovnog okruženja preduzeća, u ovom slučaju - turističke privrede. U osnovi jaka **SWOT**[334] analiza podrazumjeva postavljanje brojnih pitanja o faktorima koji utiču na razvoj destinacije. Odgovori na njih koriste se za uočavanje mogućih uticaja koje ti faktori mogu imati na preduzetu poslovnu strategiju.

Za potrebe ovog rada, konstrukciju **SWOT analize** čini matrica tretiranih faktora **prednosti i slabosti, šansi i prijetnji,** koji reprezentuju stanje turističke ponude Crne Gore u trenutku analize u odnosu na njeno okruženje.

U njenoj organizaciji korištena je kombinacija više tehnika. Za analizu internih faktora turističke ponude Crne Gore, izučeno je niz studija i publikacija koje su u posljednje vrijeme rađene od strane raznih ekspertskih timova inostranih donatora, zatim sprovedenih intervjua sa ključnim nosiocima turističke industrije u Crnoj Gori i anketnih istraživanja među domicilnim stanovništvom i

[334] SWOT, 'strengths'- **(S)** prednost, jake tačke, snaga
'weaknesses'- **(W)** slabosti
'opportunities'- **(O)** šanse, mogućnosti
'threats'- **(T)** prijetnja, opasnost
U američkoj literaturi se ponekad sreće kao TOWS, a ima isto značenje.

turistima. Spoljni faktori praćeni su kroz analizu tržišta, domaćeg i glavnih inostranih, analizu konkurencije *('banchmarking'*) obavljenih intervjua sa predstavnicima relevantnih ministarstava i drugih institucija, domaćih i stranih koje djeluju na terenu, kao i turoperatora sa glavnih emitivnih tržišta.

Svi elementi su ocenjivani u rasponu od 1-10, gde je 10 najviša, a 1 najniža ocjena, s ciljem da se prikaže relativna pozicija tretiranih faktora po značaju za turističku ponudu Crne Gore, bilo da je rezultat sprovedenih intervjua ili ocjene autora na osnovu izvršenih istraživanja.

Faktori koji su ocjenjivani, odabrani su na osnovu njihovog dominantnog uticaja na turističku ponudu u prošlosti, kao i mogućeg u budućnosti, kao i na osnovu elemenata koji razlikuju ponudu Crne Gore od njenih konkurenata.

Tabela br. 3.20. Prednosti / slabosti turističke ponude Crne Gore

PREDNOSTI **Vrijednost 1-10**		**SLABOSTI** **Vrijednost 1-10**	
Locirana na toplom moru / plaže	10	Neravnomjerna i nedovoljna privredna razvijenost	10
Koncentracija kvalitetnih prirodnih resursa na malom prostoru	10	Nemanje nacionalne i lokalne vizije i koncepta razvoja	9
Netaknuta priroda u predjelu planina	10	Loša opšta/saobraćajna/komunalna infrastruktura	10
Kulturno nasljeđe	9	Nedostatak smještajnih objekata međunarodnog kvaliteta	10
Ljubaznost / gostoljubivost domaćina	9	Loša održavanost postojećih smještajnih kapaciteta	10
Mediteranska, orijentalna i evropska gastronomija sa snažnim identitetom prirodne domaće kuhinje	10	Nedostatak brendiranih međunarodnih hotelskih lanaca	10
Moguća diferencirana turistička ponuda	10	Manjak inostranih gostiju kao posljedica odsustva sa tržištu/ 90-tih	8
Poznati t.centri / primorje-sjever, koji se mogu adaptirati i međunarodno komercijalizovati	8	Niska kupovna moć domaćeg stanovništva	10
Kanali prodaje / turoperatori i receptivne turističke agencije	8	Osamostaljenjem, domaće tržište se drastično smanjilo	9
Ljudski potencijal	8	Loša kadrovska struktura u turizmu	10
Razvojni projekti međunarodnih organizacija	8	Neravnomjeran demografski razvoj/ migracija ka gradovima/primorju	9
		Stanovništvo nema odnos prema životnoj sredini	9

		Nezavršeni procesi privatizacije i prestruktuiranja privrede	9
		Još uvijek u procesu prihvatanja međunarodnih standarda i regulativa	7
		Otsustvo 'low cost' avio prevoznika	10
		Nedovoljna interesna vezanost za internacionalne turoperatore	7
		Nedostatak modernih tehnologija	10
		Nedostatak programa zabavnog i kulturnog sadržaja	8
		Nerazvijena trgovinska ponuda/ suvenira	9
		Visoka sezonalnost/kratke sezone	9
		Nemogućnost uspostavljanja cjelovitog lanca vrijednosti	10

Izvor: Obrada autora

Tabela br. 3.21. Šanse / prijetnje turističke ponude Crne Gore

ŠANSE **Vrijednost 1-10**		**PRIJETNJE** **Vrijednost 1-10**	
Pozicioniranje turističke ponude novonastale nezavisne države, na međunarodnom tržištu	10	Politička nestabilnost u širem regionu	6
Pozitivan stav međunarodnih institucija prema Crnoj Gori	10	Gubljenje startne konkurentne pozicije u odnosu na druge zemlje u razvoju sa bolje uspostavljenim lancem vrijednosti	8
Interes Vlade i međunarodne zajednice za projektima infrastrukture	10	Otežan dogovor o prioritetima zbog sukoba lokalnih/centralnih interesa	8
Povezivanje sa 'low cost' avio prevoznicima iz Evrope	10	Negativni efekti eventualnog produžetka faze divljanja i korupcije	9
Interes brendiranih hotelskih lanaca za investiranjem u Crnu Goru	9	Slabo funkcionisanje pravnog sistema i nedovoljno definisani pravni propisi	9
Interes međunarodnog kapitala za ulaganja u privredu, posebno turizam	10	Predugo trajanje privatizacije	8
Kvalitetna evropska turistička tražnja, visoke kupovne snage i mobilnosti	9	Prirodne nepogode / vatra / odroni i sl.	5
Snaženje novih emitivnih tržišta / Rusija, zemlje istočne i srednje Evrope	9	Trajna devastacija i gubitak nekih lokacija za dalji razvoj	8
Prepoznatljivost tur. ponude CG na stranim tržištima na kojima je bila prisutna prije 90-te	7	Prevelik priliv stranih investicija	9

Jačanje mreže poznatih evropskih turoperatora u Crnoj Gori	8	Pretjerivanje u povećanju cijena, nerealan odnos kvalitet / cijena	7
Primjena novih tehnologija u turizmu i dostupnost novih marketinških alata	7	Nekritička imitacija stranih turističkih programa	6
Ubrzana privatizacija i stabilizacija poslovanja	7	Sporo usvajanje IT sredstava	9
Postojanje Master plana i drugih studija razvoja turizma / međunarodni eksperti, donatori	8	Nizak kvalitet usluga / nezadovoljni klijent	7
Razvoj turističkih klastera po turističkim mikro zonama	8	Usporen rast u dijelatnostima komplementarnim turizmu	6
Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća	8		
Razvoj komplementarnih smještajnih kapaciteta	8		
Razvoj programa alternativnog turizma	7		
Uvođenje cijelogodišnjih programa	5		
Marketinški definisano pozicioniranje	7		
Neiskorišćeni prirodni potencijali	8		
Poboljšanje dostupnosti drumskog, avio, željezničkog i pomorskog saobraćaja	7		
Ekološki proizvedena hrana i prirodna vrhunska izvorna voda	9		
Pojačanje frekventnosti godišnjih odmora i promjena tur. proizvoda po zahtjevima kupaca	7		

Izvor: Obrada autora

Tabela br. 3.22. Ukupni rezultati SWOT analize

Interni faktori		**Prednosti (S)**			**Slabosti (W)**	
prosječni uticaj	**broj elemenata**	**stepen djelovanja**	**prosječan stepen djelovanja**	**broj elemenata**	**stepen djelovanja**	**prosječan stepen djelovanja**
9,1	**11**	**100**	**9,1**	**21**	**193**	**9,2**
Eksterni faktori		**Šanse (O)**			**Prijetnje (T)**	
prosječni uticaj	**broj elemenata**	**stepen djelovanja**	**prosječan stepen djelovanja**	**broj elemenata**	**stepen djelovanja**	**prosječan stepen djelovanja**
9,1	**11**	**100**	**9,1**	**21**	**193**	**9,2**

Izvor: Obrada autora

Slika br. 3.9. SWOT matrica turističke ponude Crne Gore

Interni faktori / Eksterni faktori	**PREDNOSTI (S)**	**SLABOSTI (W)**
ŠANSE (0)	**1) S-O** **100-188**	**2) W-O** **193-188**
PRIJETNJE (0)	**3) S-T** **100-117**	**4) W-T** **193-117**

Izvor: Obrada autora

Izvršena **SWOT analiza** upućuje na sljedeće **zaključke:**

1) S - O

U prvom kvadrantu primijenjena metoda ukazuje da postoji gotovo dvostruko viši stepen šansi turističke privrede Crne Gore u odnosu na korištene prednosti. Kako su elemeni snaga vrlo jaki, i u odnosu na broj pokazuju vrlo visok intenzitet (11/100), to ukazuje na mogućnost prilagođavanja i angažovanja raspoloživih jakih tačaka u cilju iskorišćenja pruženih šansi, (188), koje su, s obzirom na političku, pa time posljedično i ekonomsku situaciju, trenutno najveće u dosadašnjem razvoju. Ovdje treba imati u vidu matričnu međuzavisnost, i dalji razvoj turizma u Crnoj Gori posmatrati ne samo kroz angažovanje unutrašnjih snaga i spoljnih prilika, već sinhronizovano sa otklanjanjem unutrašnjih slabosti, koje dominaniraju po intenzitetu (193).

2) W - O

Ovaj kvadrant ukazuje na ograničenost iskorišćenja mogućih šansi zbog brojnih slabosti, koje gotovo duplo nadmašuju prednosti (193/100), a nešto su više i od samih šansi koje se trenutno ukazuju, (193/188). Međutim, ovo dalje govori da, iako slabosti sistema pokazuju visok intenzitet, da ih je moguće unaprijediti odgovarajućom primjenom standarda međunarodne zajednice, posebno koristeći njihovo generalno dobro raspoloženje prema zemljama koje su na prekretnici svoga razvoja. Ovo posebno, s obzirom da su slabosti u maloj prednosti u odnosu na pružene prilike, (193/188), pa se može očekivati minimiziranje unutrašnjih nedostataka.

3) S - T

Ova varijanta pokazuje na sučeljavanje evidentno snažnih prednosti
(imajući u vidu njihov visok prosječni stepen djelovanja od 9,1), i na drugoj strani opasnosti koje su nešto brojnije i pokazuju viši intenzitet. (14/117), ali i niži prosječni intenzitet (8,3). Sistem evidentno karakteriše parcijalno rješavanje problema, što ga dovodi u situaciju potcenjenosti, odnosno neadekvatnog realizovanaja postojećih jakih tačaka.

4) W - T

Četvrti kvadrant govori da su unutrašnje slabosti dominantne u odnosu na spoljne prijetnje (193/117), i da treba angažovati sopstvene snage, bez obzira što su gotovo dvostruko nižeg intenziteta, (100). Ovo stoga, što je ovakva situacija potpuno očekivana za zemlju koja se nalazi na novom početku ukupnog privrednog, dakle, i turističkog razvoja, kao i državnog statusa. Nadalje, analiza pokazuje da je broj šansi iz okruženja značajno veći od njegovih prijetnji, (23/14), a pokazuju i jači intenzitet (188/117), što ukazuje da se stvari pozitivno kreću u eksternom okruženju i idu u korist turističkog razvoja Crne Gore.

Matrica jasno odslikava da su prosječne vrijednosti uticaja internih faktora više od prosječnih vrijednosti eksternih, (9,1/8,2). To nedvosmisleno govori o potrebi maksimiziranja unutrašnjih snaga na riješavanju unutrašnjih slabosti, uz već pokazanu podršku spoljnih prilika istovremeno respektujući eksterne opasnosti.

Prikazana analiza predstavlja čvrstu platformu za formulisanje različitih strategija u daljem turističkom razvoju Crne Gore, koje su neophodne da se uočene slabosti i pretnje otklone ili izbjegnu, kao i iskoriste prednosti i šanse koje je izvedena analiza nedvosmisleno registrovala.

6.2.2. Ocjena ostalih elemenata u lancu vrijednosti

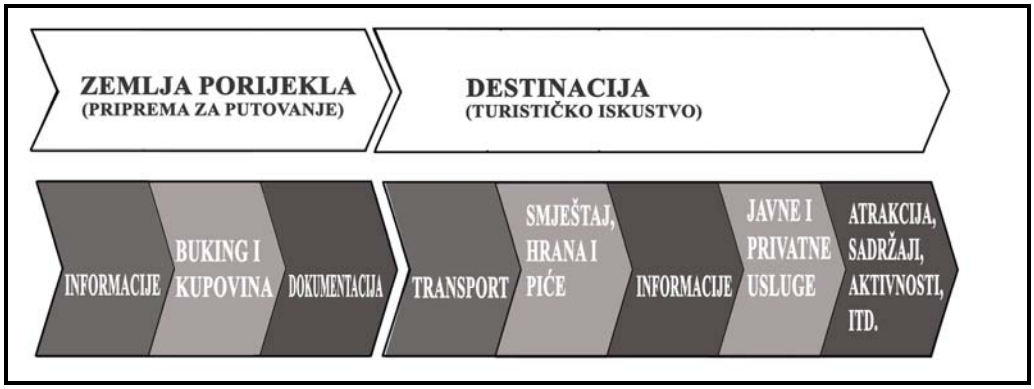
Ocjena lanca vrijednosti u turizmu podrazumjeva analizu priprema za putovanje koje turista obavlja u emitivnoj zemlji, kao i turističko iskustvo koje stiče na destinaciji. U zemlji porijekla potencijalni turista prikuplja informacije, obavlja rezervaciju i kupovinu, prikuplja potrebnu dokumentaciju, kao što su vize, osiguranje, vaučeri i slično.

Na samoj destinaciji, u Crnoj Gori, u realizovanju lanca vrijednosti uključeni su različiti sektori turističke privrede: avio-kompanije i ostali vidovi transporta, turoperatori, turističke agencije na destinaciji, hotelska preduzeća, drugi uslužni sektori na destinaciji, turističke atrakcije i sadržaji, razne organizacije i udruženja, kao što su Udruženje turističkih radnika Crne Gore, Udruženje turističkih agencija, Udruženje hotelijera i restoratera, kao i javni sektor kroz Turističku organizaciju Crne Gore i Vladu. Svi ovi elementi kroz ostvarivanje svoje djelatnosti, obavljanje funkcija za koje su nadležni i međusobnu interakciju daju svoj doprinos u ostvarenju lanca vrijednosti turističkog proizvoda Crne Gore.

Na Slici br. 3.10. dat je prikaz Lanca vrijednosti u turizmu,[335] posmtrajući ga sa aspekta faze pripreme za putovanje u emitivnoj zemlji, i sticanje iskustva na destinaciji.

[335] Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005, str. 26

Slika 3.10. Lanac vrijednosti u turizmu



Izvor: Strategija razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, 2005, str. 26

U skladu sa datim prikazom, u **pripremnoj fazi putovanja, predmet ocjene su:**

- promotivni materijali
- internet promocije
- pozicioniranje
- komunikacije s putnim agentima
- sistem rezervacija i komercijalizacije
- informacije o Crnoj Gori
- proizvodi i aktivnosti koje se nude
- ostalo

Na samoj **destinaciji Crnoj Gori, predmet ocjene su:**

- kvantitet i kvalitet smještajnih kapaciteta
- kvantitet i kvalitet ugostiteljskih objekata
- kvantitet i kvalitet zabavnih sadržaja
- kvantitet i kvalitet aktivnosti koje se nude
- broj i kvalitet turističkih centara
- javni saobraćaj i njegov kvalitet
- dostupnost
- sistem označavanja
- parkiranje
- ostalo

Pošto smo se ocjenom većine elemenata na destinaciji bavili u tačci 6.1. analizirajući tržišni potencijal i dostignuti stepen razvoja turizma, kroz ocjenu lanca vrijednosti u turizmu u Crnoj Gori, izvršićemo

analizu bitnih elemenata za pripremnu fazu putovanja u Crnu Goru, a zatim ćemo dati ocjenu nekoliko elemenata relevantnih za samu destinaciju, o kojima ranije nismo detaljnije govorili.

PRIPREMA ZA PUTOVANJE/Crna Gora

Pozitivni aspekti

- **Promociju** obavljaju *NTO, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine* i **zainteresovani subjekti sa lokalnog nivoa**, turistički centri, hotelijeri i sl. na sajmovima i ciljanim prezentacijama na izabranim ino-tržištima. Na nivou NTO postoji kvalitetan promotivni material: brošure, katalozi, razni info materijal po regijama i po određenim segmentima potrošača.
- Postoji više **internet-sajtova** koji promovišu Crnu Goru. /www.visit-montenegro.org/; /www.mturizma.cg.yu/; /www.agencijacg.org/; /www.ecotourism.cg.yu/; /www.montenegroadventures.com/
- U cilju jačanja brend-imidža Crne Gore kao destinacije i kreiranja kulture o značaju turizma među lokalnim stanovništvom, nadležno ministarstvo je od 2005. godine uspostavilo tradicionalni izbor Godišnje nagrade za kvalitet, *'Wild Beauty Awards'*.
- *NTO i Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine* pokrenuli su kampanju *'Experience Wild Beauty,'* svjesni potrebe za pozicioniranjem Crne Gore na svjetskom tržištu. Spotovi o Crnoj Gori su se emitovali na *CNN-u i EuroNews-u* u 2006 godini, više puta dnevno, a ovaj način prezentacije nastavljen je i u 2007. godini.
- U 2006. godini za domaće tržište i tržište Srbije vođena je uspješna kampanja *'Slatko i slano'*, kroz TV spotove i bilbord-kampanje.
- Takođe, u 2006. već drugu godinu za redom, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, uspješno je obavilo kampanju *'Neka bude čisto'***,** u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje, Morskim dobrom Crne Gore i Evropskom agencijom za rekonstrukciju.
- Veliki turoperatori kao *TUI i Nekerman* su se vratili u Crnu Goru, a sve je veći broj turoperatora kako iz Zapadne Evrope, tako i sa Istoka, koji se vraćaju ili prvi put otkrivaju Crnu Goru.
- Rezervacije za neke objekte u Crnoj Gori mogu se vršiti **internetom, telefonom ili faxom**. Pokrenut je *'online'* sistem rezervacija za određene *eco ture* u Crnoj Gori.
- Za posjetioce iz većine evropskih zemalja ulaz u zemlju se obavlja **bez viznih formalnosti**, samo uz pasoš ili ličnu kartu./Italija, Hrvatska/.

Negativni aspekti

- Crna Gora još uvjek nema jasno pozicioniran **brend-imidž** na turističkoj karti Evrope.
- **Promotivna djelatnost se ne odvija u kontinuitetu**, pošto ne postoje privredna/turistička predstavništva, te je stoga strancima još uvijek teško da nađu kvalitetne štampane materijale o Crnoj Gori. Podrška promociji su djelimično predstavništva *Montenegro Airlinesa*.
- Promotivni materijali, iako su sve brojniji i sadržajniji, još uvijek nisu dostigli **zadovoljavajući nivo konzistentnosti**.
- Promotivni materijali na lokalnom nivou su veoma lošeg kvaliteta ili ih uopšte nema. Isto važi i za većinu turističkih preduzeća, izuzev novoizgrađenih, odnosno renoviranih hotela.
- Promotivni materijali su informativnog karaktera, što i jeste funkcija *NTO-a,* ali su turisti još uvijek **uskraćeni za informacije komercijalnog tipa.**
- **Budžet** *NTO-a* **nije dovoljan za efektivno promovisanje** zemlje i uz podršku strateških partnera.
- Informacije na većini **webova treba češće ažururati i kvalitetnije struktuirati.** Neki nemaju ni mogućnost pretraživanja na **engleskom jeziku.**
- Nedovoljan broj turističkih preduzeća ima svoju **web stranicu.**
- **Nedovoljan broj kvalitetnih smještajnih kapaciteta** u mnogome limitira i veći dolazak turoperatora.
- **Turoperatorske poslove vode inostrane kompanije**, a domaće su uglavnom agencijska podrška receptivnog karaktera.
- **Internet još uvijek služi samo na nivou informisanja**, ali ne i prodaje.
- **Ne postoji centralni rezervacioni sistem.**
- **Rezervacija** pojedinačne **aktivnosti ili usluge** još uvijek **se teško može izvrši**ti.

U daljem tekstu analiziraćemo dva ključna aspekta distribucije vezana za turističku destinaciju, a to su **avio prevoz i uloga nacionalne turističke organizacije i agencija za promociju na tržištu**. Takođe, bavićemo se i **organizacijom turizma na makro-nivou** i različitim oblicima **organizacija i udruženja** koje pospješuju i stimulišu razvoj turizma na konkretnom području.

Pored dva modernizovana aerodroma u Podgorici i Tivtu, u Crnoj Gori posluje nacionalna avio kompanija *Montenegro Airlines*, koja povezuje Crnu Goru sa zemljama u okruženju, kao i sa više evropskih prijestonica. Kompanija posjeduje 5 aviona tipa *Fokker 100*, što je objektivno nedovoljno za masovnije prihvatanje ino-prometa, te je od 2008. godine naručeno još 2 aviona tipa *Embraer 195*, koji će biti uzeti na lizing. Redovne linije sa više evropskih gradova održava i *JAT*, a u ljetnjem periodu turistički promet obavlja više evropskih čarter kompanija.

S obzirom da razvoj aerodromskih, a sve više i hotelskih i drugih kapaciteta zahtijeva uključivanje **niskobudžetnih avio kompanija**, *('Low Cost Carrier')*, nadležne institucije bi trebalo što

prije da dozvole njihovo poslovanje na teritoriji Crne Gore. Ovo ide u prilog jačanja trenda individualnog turizma, gdje se ova vrsta avio prevoza kod iskusnih putnika sve više kombinuje sa individualnim rezervacijama hotela i rentakara na *'on-line'* bazi. Ovaj model podrazumjeva niske troškove za dolazak, ali zato mnogo veću potrošnju na destinaciji. Ovo bi trebao da bude ključni razlog za revidovanje dosadašnjeg pokroviteljskog stava prema nacionalnoj avio kompaniji, koja objektivno ima monopolski položaj u Crnoj Gori, jednako kao *JAT* u Srbiji. Sem toga, istraživanja tržišta ovoga tipa pokazuju da nova ponuda stimuliše i novu potražnju.[336]

Za upravljanje marketingom turističke destinacije Crne Gore, kao integralnog turističkog proizvoda u skladu sa novim *Zakonom o turizmu,* [337] zadužena je *Nacionalna turistička* organizacija Crne Gore reorganizovana 2003. godine, zbog potrebe odgovora na nove izazove na tržištu. Takođe, Zakon o turističkim organizacijama predviđa i osnivanje lokalnih turističkih organizacija, koje se bave koordinacijom, unapređenjem i promocijom vrijednosti sa područja opština. Razdvajanjem *NTO* i lokalnih organizacija rješene su mnoge nedoumice u funkcionisanju i nadležnosti nekadašnje *TOCG,* koja je u svom sastavu imala Turističko informativne centre u 11 turističkih opština. Pošto je novi zakon na kvalitetniji način riješio i pitanje njihovog finansiranja,[338] procjenjuje se da će turističke organizacije moći na efikasan način da kreiraju pozitivan brend-imidž turističke destinacije Crne Gore i da stoga predstavljaju značajnu potporu daljem razvoju.

Dosadašnja istraživanja, proizašla iz Master plana, ukazuju da je potrebno preispitati kompletan instrumentarijum po pitanju marketinga u inostranstvu, za šta je nadležna *NTO,* prije svega o pitanju imidža Crne Gore, aktivnosti odnosa s javnošću, mogućnosti rezervisanja putem relevantnih kanala prodaje, menadžmenta odnosa sa potrošačima, a sve u kontekstu partnerstva i dijaloga sa domaćom i inostranom turističkom branšom. Upućivanje na tematski turizam, za šta u Crnoj Gori postoje odlični uslovi (vidjeti tačku 6.1.), otvorilo bi drugu vrstu odnosa usmjerenu na klijente, znatno kvalitetnijih od trenutno preovlađujućeg 'reklamiranja pejsaža.'[339]

Agencija za promociju investicija, *MIPA* [340] započela je svoju djelatnost 2005. godine i radi kao kontakt-partner, promoter i nosilac baze podataka za inostrane investicije i kao agencija koja daje dodatne impulse na polju promocije. Međutim, na početku, zbog malih sredstava kojima je *MIPA* raspolagala, nije bila u stanju da pruži usluge jedne *'full service'* agencije. Kako pokazuju istraživanja i iskustva, usluge podrške u smislu *'policy advocacy'* su mnogo potrebnije nego čista promocija, pošto ovakve usluge ni ubuduće neće moći da pružaju sama preduzeća.

---

[336] Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori, 2005, str. 51

[337] Zakon o turizmu, Sl.RCG, br.32/2002, 41/2002, 45/2002, i 38/2003.

[338] U skladu sa čl. 20, Zakona o turističkim organizacijama, NTO CG i lokalne turističke organizacije finansiraju se sredstvima iz budžeta Republike i budžeta opština, članskim doprinosima, iz boravišne takse, kredita, dobrovoljnim prilozima, iz sopstvene izdavačke i druge djelatnosti.

[339] Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori, 2005, str. 51

[340] MIPA - Montenegrin Investment Promotion Agency

Sa aspekta inostranih investitora pokazao se kao najpotrebniji servis *'end-to-end',* koji bi obezbjeđivao uklanjanje administrativnih prepreka na lokalnom i regionalnom nivou i u bazi imao jednu razvojnu agenciju.[341] Prema *Bearing Point analizi,* ovakav model djelovanja je izvodljiv kroz poziciju i strukturu djelovanja agencije *MIPA.*

Na vrhu organizacione strukture na makronivou nalazi se Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, koje vrši zakonodavnu i koordinirajucu funkciju u cilju stimulisanja i razvoja turizma. U svom portfoliu djelovanja, između ostalog, ministarstvo obavlja i funkciju kategorizacije i klasifikacije turističkih objekata i inspekcijskog nadzora.

Pored *NTO,* koja je zadužena za marketing aktivnosti Crne Gore kao turističke destinacije, postoje i razne nevladine i druge organizacije koje u svom osnovnom sadržaju rada, ili samo djelimično, imaju turističku djelatnost. To su organizacije kao: ekološka društva, sportska udruženja, strukovna udruženja *(Udruženje turističkih radnika Crne Gore, Udruženje turističkih agencija, Udruženje hotelijera i restoratera, Udruženje barmena i sl.);* javna preduzeća (*nacionalni parkovi, Morsko dobro Crne Gore,* muzeji, galerije i sl.); *NVO-i* (kao *Centar za inicijative iz oblasti održivog turizma, i FORS MONTENEGRO - Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore*), koje svojom aktivnošću i djelovanjem, više ili manje, vrše promociju i utiču na formiranje kvaliteta turističke ponude Crne Gore.

Kako se Crna Gora nalazi u aktivnoj fazi privatizacije cjelokupne ekonomije, a u tome, posebno posmatrano, turističke privrede, u takvim uslovima dolazi do **redefinisanja odnosa među učesnicima,** kako na turističkoj destinaciji, tako i šire, **u svim karikama u lancu vrijednosti turističkog proizvoda**, pod uticajem **međunanarodne podrške** koju Crna Gora dobija kroz program pomoći *Pakta za stabilnost,* posebno od *EU, SAD i Savezne Vlade Njemačke*.[342] To se odnosi i na uticaje i na turoperatore kao strateško jezgro u lancu vrijednosti turističke ponude Crne Gore, kojima ovi programi podrške svakako pomažu i omogućuju brže aktiviranje različitih segmenata neophodnih za profilisanje novih standarda kvaliteta u formiranju turističkog proizvoda.

Kao ključni faktor u revitalizaciji turističkog proizvoda u Crnoj Gori, u lancu vrijednosti kako kod primarnih, tako i kod sekundarnih aktivnosti, javlja se i potreba **internacionalnog obrazovanja u svim sferama turističke djelatnosti.**

Kratkoročno se ovi problemi riješavaju partnerstvom sa inostranim školama i samom branšom: kroz sistem stipendija, razmjene i usavršavanja van sezone, edukacijom menadžmenta u

[341] Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori, 2005, str. 42

[342] BMZ – Savezno Ministarstvo za privrednu saradnju i razvoj Njemačke pruža podršku između ostalog za projekte poboljsanja infrastrukture na primorju; za Program podrške malim i srednjim preduzećima *(MSP);* kao i za izradu turistićkih Masterplanova od strane Njemačkog društva za investicije i razvoj *(DEG).*Ovi planovi su donešeni 2001. godine i čine osnovu za izgradnju održive turističke privrede, koja treba da postigne ambiciozne kvalitativne i kvantitativne ciljeve. Podršku kroz razne projekte pružaju i *USAID* – Agencija SAD za međunarodni razvoj; *IRD* – Međunarodna organizacija za pomoć i razvoj; *CHF*- Cooperative Housing Faundation,/Međunarodna organizacija za pomoć zajednicama u obezbijeđenju kredita za unapređenje njihovih domova i života uopšte; *GTZ* –Njemačko društvo za tehničku saradnju; *OAR* – Austrijsko Crnogorsko partnestvo i dr.

međunarodnom hotelijerstvu, povremenim obukama od strane inostranih eksperata, organizovanjem kurseva stranih jezika za osoblje i drugim raznim vrstama profesionalnih treninga.

Srednjoročno gledano, u cilju povećanja niske obrazovne strukture u preduzećima u turizmu, neophodno je obezbijediti planiranje obrazovanja i obuku harmonizacije po evropskom sistemu obrazovanja.

Veća vrijednost turističkog proizvoda Crne Gore za potrošače može se obezbijediti jedino prilagođavanjem sopstvenih jakih strana potrebama klijenata, kako bi se stvorio autentičan, konkurentno jak proizvod. Stoga je nužna tješnja saradnja na regionalnom nivou privatnog sektora, Nacionalne turističke organizacije, javnog sektora i *NVO-a*. **Partnerstvo privatnog i javnog sektora**, usmjereno na određene ciljne grupe, na početku se teško uspostavlja, ali pruža najbolje konkurentske prednosti.

6.2.3. Mjerenje satisfakcije potrošača

Zahvaljujući informatičkoj pismenosti današnjih potrošača, turistima su dostupne raznovrsne informacije, oni su edukovani, veoma sofisticirani, voljni i dalje da uče, i stoga veoma zahtjevni. Turisti danas ne kupuju samo usluge, ne interesuje ih samo smještaj u hotelu ili avio prevoz, već ih zanimaju i direktne koristi, sve što za njih može da se učini za vrijeme putovanja, žele da dožive nešto novo, da nauče, da vide nešto neuobičajeno. U zavisnosti od toga koliko im se ove želje i težnje ostvare, zavisi i njihovo zadovoljstvo, odnosno njihovo vrednovanje samog putovanja. Pri tome treba imati na umu da se percepcija kvalitetnog odmora bazira uglavnom na onome što turista očekuje i onoga što mu se isporuči. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača turističkim proizvodom u Crnoj Gori, zavisi od toga koliko su kupovinom aranžmana za Crnu Goru ispunjena njegova očekivanja, koliko doživljaj Crne Gore odstupa od očekivanja, kakav je u poređenju sa alternativnom destinacijom koju je već posjetio, ili ima viziju o njoj.

Satisfakcija potrošača predstavlja glavni izvor zadržavanja sadašnjih i privlačenja novih potrošača. Po pravilu, visok kvalitet proizvoda kreira i održava visok stepen potrošačevog zadovoljstva. Zadovoljstvo pojačava pozitivan odnos prema brendu i vodi ka većoj vjerovatnoći da će potrošač obnoviti kupovinu.[343]

Koncept satisfakcije potrošača je sam po sebi apstraktan i predstavlja funkciju percepcije i očekivanja potrošača ili matematički izraženo:

satisfakcija = percepcija - očekivanja

[343] Assael, H., 1995, str. 95

Očekivanja potrošača ovdje predstavljaju vjerovatnoću događaja, a percepcija ocjenu događaja, u procesu proizvođenja i isporuke usluga.[344]

Za klasifikovanje potreba sa aspekta njihovog relativnog značaja za ostvarenje opšte satisfakcije potrošača, za ovu priliku koristićemo *Matricu analize podataka o satisfakciji potrošača* [345] u turizmu Crne Gore, Tabela br. 3.23. Redosljed podataka dobijenih istraživanjem daje osnov za kvantifikovanje performansi svake od tih potreba. Potrebe u matrici su kvantifikovane na osnovu tako iskazane važnosti (male i velike) i procjene performansi (visoke i niske).

Tabela br. 3.23. Matrica analize podataka o satisfakciji potrošača

		VAŽNOST	
		Mala	**Velika**
PERFORMANSE	**Visoke**	**Snaga:** koncentracija kvalitetnih prirodnih resursa; kulturno nasljeđe; mogućnost diferenciranja turističke ponude; ljudski potencijal; kanali prodaje / turoperator / receptivne turističke agencije; mogućnost komercijalizacije poznatih turističkih centara sa primorija i sjevera; snažna identifikacija prirodne domaće kuhinje; tradicionalna gostoljubivost.	**Mogućnosti:** pozicioniranje turističke ponude nove države na međunarodnom tržištu; interes međunarodnog kapitala; rast evropske tražnje i pojava novih istočnih tržišta; mogućnost 'low-cost' kompanija; interes hotelskih lanaca; prepoznatljivost na turističkom tržištu; jačanje evropske turoperatorske mreže u CG; poboljšanje dostupnosti.
	Niske	**Slabosti:** neravnomjerna / nedovoljna privredna razvijenost; nepostojanje nacionalne vizije razvoja; loša saobraćajna / komunikaciona infrastruktura; nedostatak smještajnih objekata međunarodnog kvaliteta; nedostatak brendiranih hotelskih lanaca, loša kadrovska struktura; nemanje lokalne svjesti o životnoj sredini; nedostatak modernih tehnologija; nemogućnost uspostavljanja kvalitetnog lanca vrijednosti	**Opasnosti:** politička nestabilnost u regionu; nekonkurentnost u odnosu na zemlje u okruženju; nerealan odnos kvalitet / cijena; negativni efekti produžetka korupcije; slabo funkcionisanje pravnog sistema; devastacija nekih lokacija; nizak kvalitet usluga

Izvor: Analiza autora na osnovu zadatog modela iz Milisavljević, M., 2004, str.16.

[344] Ljubojević, C., 2002, str. 69.
[345] Daniel, C. Jr. and Gates, R., Contemporary Marketing Research, 1996. u Milisavljević, M., 2004, str. 16.

Mogućnosti (gornji desni ugao) - su potrebe koje su veoma važne za ukupnu satisfakciju potrošača i pokazuju da Crna Gora postiže visoko rangirane performanse u tom smislu. U daljem toku razvoja trebala da prati isti tok zadovoljavanja potreba, s obzirom da su to prepoznate važne tačke u procjeni potrošačeve satisfakcije. Tako, Crna Gora treba svoje razvojne aktivnosti da usmjerava prema obezbjeđenju sredstava, tehničke i edukativne pomoći međunarodne zajednice, prema mobilisanoj i kvalitetnoj evropskoj tražnji, posebno prema novim istočnim zemljama koje imaju visoku kupovnu moć, na ubrzanju privatizacije, usvajanju evropskih standarda u poslovanju, izradi razvojnih programa, posebno održivom razvoju i proizvodnji ekološki zdrave hrane.

Snaga (gornji lijevi ugao) - tiču se potreba nešto manje važnosti na ljestvici procjene opšte satisfakcije potrošača, a Crna Gora je po tim performansama visoko rangirana na tržištu. U skladu sa promjenama na svjetskom turističkom tržištu i s tim i pojava sve obrazovanijih i zahtjevnijih potrošača, Crna Gora mora biti spremna da upotrebi ove evidentne snage u cilju postizanja što bolje satisfakcije potrošača. Lokacija na toplom moru i kvalitetne plaže sigurno su aduti koji će i dalje podsticati zadovoljstvo potrošača. Ekološki programi, posebno u sjevernom, planinskom dijelu netaknute prirode, mogli bi postizati visoke performanse na tržištu, pošto se radi o aktuelnom turističkom trendu.

Opasnost (donji desni ugao) - pretstavlja potrebe koje su veoma važne za opštu satisfakciju potrošača, ali turizam u Crnoj Gori je još uvijek na nižem stepenu razvoja i pruža niske performanse u njihovom podmirenju. Stabilizacija političkih prilika u regionu, postizanje konkurentnosti sa zemljama u okruženju, rješavanje pitanja urbanističkog divljanja i korupcije, ubrzanje procesa privatizacije i povećanje nivoa kvaliteta usluga, znatno bi poboljšalo performanse turističke privrede Crne Gore, što bi unaprijedilo i opštu satisfakciju potrošača.

Slabosti (donji lijevi ugao) - ukazuju na najnepovoljniju poziciju kod kvantifikovanja potreba u matrici, jer se radi o potrebama koje su manje važne za potencijalne turiste, a istovremeno turizam u Crnoj Gori je nisko rangiran po performansama koje ostvaruje. Nedostatak smještajnih kapaciteta rangiranih po evropskim standardima, kao i nepostojanje brendiranih hotelskih lanaca, sigurno mnogo doprinose nepovoljnoj kvantifikaciji satisfakcije potrošača.[346] Dalji privredni razvoj, organizovanje klastera radi postizanja bolje konkurentnosti na tržištu, izrada planske dokumentacije, poboljšanje svih vidova infrastrukture, pomoglo bi uspostavljanju lanca vrijednosti, a time i kvalitetnijoj isporuci te vrijednosti potrošačima.

Ova analiza je pokazala da, uz sve evidentne vrijednosti koje pruža turizam Crne Gore, još uvijek postoji veliki broj slabosti koji umanjuju percepciju turističke atraktivnosti zemlje sa stanovišta isporučene vrijednosti za klijente. Slabosti su posebno prisutne u sjevernom djelu zemlje, koji je

[346] Ovo ilustruje podatak da danas iako se klasični turistički proizvod, paket-aranžman, najčešće sastoji od multi-komponentnih itinerera, koji podrazumjevaju let, hotel i automobil, od svih komponenti u turističkoj privredi, hotel reprezentuje 64% ukupne satisfakcije bilo kojeg putničkog iskustva, Dynamic Packaging is a 'near necessity' for hoteliers, m-Travel.com, 2005.

nerazvijen, kako na ekonomskom i infrastrukturnom planu, tako i u različitim vidovima društvenog razvoja. S druge strane, kočnice razvoja u primorskoj oblasti, posebno u dijelu Budvanskog bazena i drugih gradova uz obalu, su prezasićenost i devastacija prostora uzrokovana neplanskom izgradnjom i nemanjem vizije održivog razvoja.

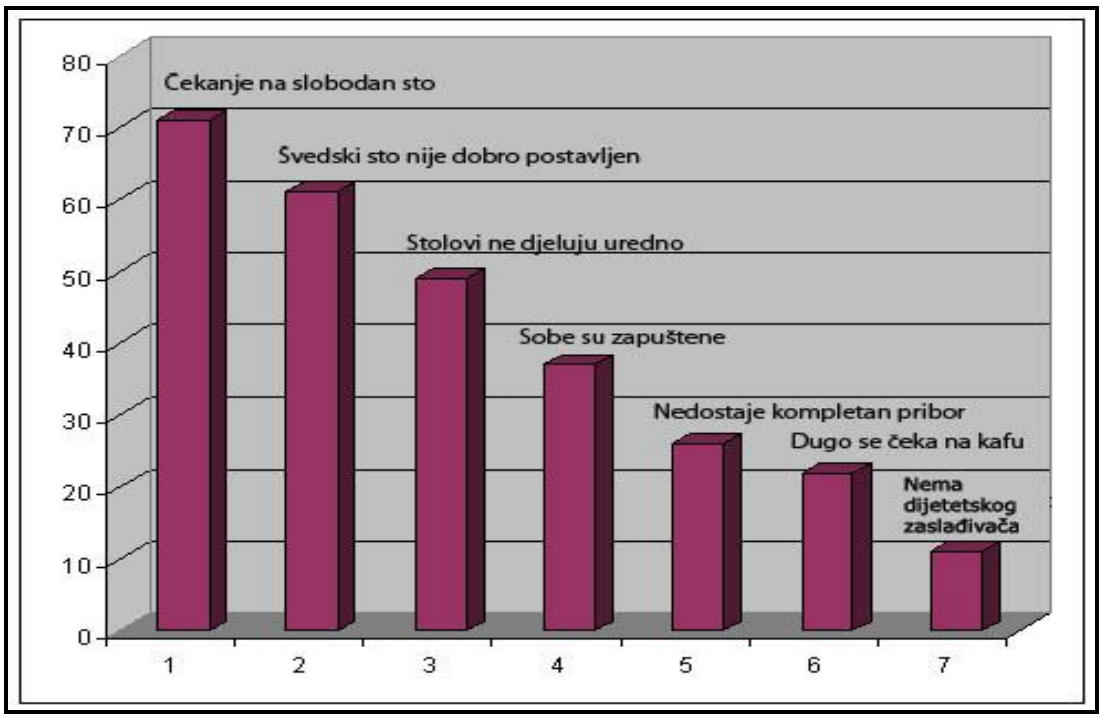
U tom smislu, može se reći da je dostignuti nivo performansi turizma Crne Gore još uvijek na relativno niskom stepenu, pri čemu se najbolje performanse ostvaruju u primorskom dijelu, gdje postoje od ranije izgrađeni turistički kapaciteti koji su privatizovani, rekostruisani, kao i izgrađeni novi i gdje je tradicionalno njegovana svijest stanovništva prema turizmu.

Mnogi autori bavili su se problemom mjerenja satisfakcije/zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva potrošača kupljenom uslugom. Teškoće u mjerenju nastaju iz činjenice da je stepen satisfakcije zavisan od potrošačevih aspiracija i očekivanja. Zbog toga se vjeruje da je mjera satisfakcije potrošača krajnje subjektivna, posebno ona na makroplanu, dok se satisfakcija na nivou preduzeća smatra manje subjektivnom, i njeno mjerenje na mikro planu je ustvari mjerenje stepena efektivnosti i efikasnosti marketing-napora preduzeća.[347] Efektivnost se ogleda u stepenu u kojem proizvod ili usluga zadovoljavaju potrošačeve potrebe i želje, a efikasnost u ostvarenju što nižih troškova (mjereno novcem, uloženim vremenom ili naporom). Otuda je cilj svakog preduzeća da usaglasi i ostvari dobar odnos između efektivnosti i efikasnosti, kako bi se isporučila najpoželjnija vrijednost.[348]

Jedna od najpoznatijih internih tehnika mjerenja satisfakcvije potrošača i istovremeno i kvaliteta proizvoda je tehnika **kontrolnih lista**, *Paretov dijagram***,** Slika br. 3.11. zatim histogrami, različite vrste dijagrama (korelacioni, uzročno-posledični i dr.) Paretov dijagram primjenjen na primjeru reklamacija u ugostiteljskom objektu, pokazuje učestalost različitih reklamacija, (od čekanja na slobodan sto, koja je najučestalija, do one ređe, kao što je primjedba na nedostatak dijetetskog zaslađivača).[349]

[347] Maričić, B., 1999, str. 283.
[348] Milisavljević, M., i ostali, 2005, str. 44.
[349] Ibid, str. 46.

Slika br. 3.11. Paretov dijagram



Izvor*: Milisavljević, M., i ostali,* 2005, str. 46

Slična tehnika *'Value for Effort'* formula primjenjena na moguće zadovoljstvo turista u Crnoj Gori, ukazuje da bi turista bio zadovoljan najveći napredak treba učiniti na segmentu vrijednosti, posebno onih koje se tiču ostvarivanja direktnih koristi za turiste, sticanja osjećanja sigurnosti i zadovoljstva, odnosno smanjenja napora o prihvatanju Crne Gore kao turističke destinacije.Tek kada se otklone ili minimizuju sve teškoće i neugodnosti na koje turisti nailaze (nepostojanje parkinga, smeće, nedostatak vode ili el. energije, nedovoljno osmišljeni program i sl), povečaće se i ukupno zadovoljstvo turističkog boravka u Crnoj Gori.

Kad je u pitanju marketing usluga, većina se slaže da je *SERVQUAL* model[350] glavni model za mjerenje satisfakcije potrošača i kvaliteta usluga, koji u osnovi počiva na emocijama, (pouzdanost, opipljivost, osetljivost, sigurnost i empatija). Preduzeća koja postižu satisfakciju potrošača kao svoj krajnji cilj, obezbjeđuju visoki kvalitet i superiorne usluge potrošačima.

Različite uslužne djelatnosti formiraju različite standarde, te su i očekivanja u tim oblastima različita. Različite zemlje, različite kulture, takođe imaju sopstvene norme očekivanja potrošača. Indeksi satisfakcije potrošača za zemlje Evropske unije rade se za svaku zemlju posebno. Takođe,

[350] Ljubojević, C., str. 71

očekivanja muškarca i žene su različita, kao i starijih osoba u odnosu na mlađe, debljih u odnosu na mršavije.[351]

Kao model mjerenja kvaliteta usluga često se primjenjuje i *benchmarketing*, koji počiva na principu mjerenja, tj. poređenja sa najboljima u grani. Preduzeće koje se najviše približi 'sudu javnosti', obično je tržišni lider i favorizovano je od strane potrošača. Zato misija modernog preduzeća mora biti kreiranje i isporuka dodatne vrijednosti potrošačima.[352]

Ipak, može se reći da u turizmu ne postoje standardi za mjerenje satisfakcije potrošača, i preduzeća obično koriste niz različitih metoda, čije rezultate na kraju procenjuju. Tako, na primjer, u hotelijerstvu, neka preduzeća izražavaju satisfakciju potrošača numerički (1-5) drugi daju opisne ocijene (loše, prihvatljivo, dobro, odlično) ili pak ostavljaju slobodu opisa potrošačima.

Ono što treba imati u vidu, to je kontinuirana potreba za ovakvim analizama koje poslije određenenog vremena bilježe promjene u satisfakciji potrošača, sa svim pratećim razlozima njihovog nastanka. Proces procjene satisfakcije potrošača uključuje sve raspoložive elemente, kako analizu performansi, tako i *benchmarking* i evidentirane primjedbe i žalbe.[353]

Po ovom principu u Crnoj Gori, pojedini turistički centri gradova, vrše godinama anketu turista, (npr. *TC Herceg Novi),* ispitujući na taj način nivo njihove satisfakcije pruženim uslugama u njihovoj sredini, što im služi kao meritoran osnov za njihovo otklanjanje. Izvještaj o ocjeni kvaliteta odmora u Crnoj Gori, vršenoj od strane *Turistickih centara* u periodu od 2000-2004. godine, ukazuje na tendenciju blagog porasta ocjena za uslove ukupnog boravka, dok prosječna ocjena *'odmora vrijednog uloženog novca',* opada idući prema kraju sezone. Kad se posmatra *'cijena paket-aranžmana'* u datom periodu, cijena je konkurentna, ali je problem neodgovarajući kvalitet pruženih usluga. U suštini, stoji ocijena da se cijene pansionskih usluga kreću uglavnom u visini troškova, ali su zato vanpansionske usluge te kojima se teži ostvariti veća dobit. Problem nastaje kad se želi ostvariti ekstra dobit uz enormno visoke cijene, koje ne odgovaraju kvalitetu usluga i koje na taj način destimulišu potrošnju i rađaju nezadovoljstvo turista.

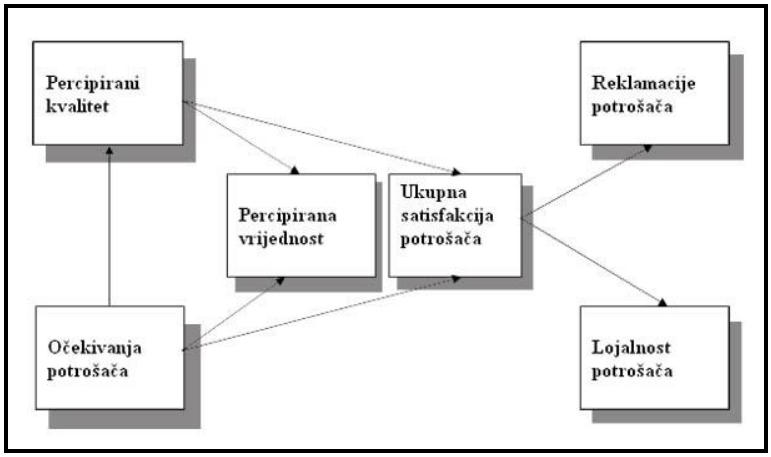
Posljednjih godina u vođenim anketama TOCG među turistima vezano za ocjenu kvaliteta isporučenih turističkih usluga i proizvoda u Crnoj Gori, po zadatim elementima, prosječna ocjena kvaliteta provedenog odmora je još uvijek relativno niska, i kreće se od 2,8- 3,1, u različitim turističkim mjestima. (u skali od 1-5).

Po mišljenju većine autora (*Milisavljević, Maričić, Ljubojević*), najpoznatiji model mjerenja (objektivizovanja) satisfakcije potrošača je *američki indeks satisfakcije potrošača*.[354] (*ACSI).* Ovaj indeks predstavljen je 1994. godine i obuhvatio je 30 hiljada potrošača i 3900 raznih proizvoda.

[351] Ibid, str. 73.
[352] Maričić, B., Ponašanje potrošača, 1999, str. 284.
[353] Bowie, D., Buttle, F., 2004, str. 290-291.
[354] ACSI- American Customer Satisfaction Index

Istraživanje predstavlja percepciju potrošača za date proizvode i usluge, kvalitet i vrijednost u odnosu na njihova očekivanja. Američki model indeksa satisfakcije potrošača prikazan je na Slici br. 3.12.

Slika br. 3.12. Američki model indeksa satisfakcije potrošača



Izvor: *Ljubojević, C.*, 2002, str.72.

Prema ovom modelu, ukoliko turistička privreda Crne Gore želi da ostane konkurentna na tržištu, ona mora da u potpunosti zadovolji očekivanja potrošača. Ukoliko želi da ostvari veći stepen satisfakcije i konkurentsku prednost, ona mora da ispuni neku od potreba potrošača kojih oni obično nisu ni svjesni, već im je lakše da prepoznaju ono što očekuju. Turistima su danas dostupne raznovrsne informacije, te otuda pokazuju visok stepen kompetentnosti, što u osnovi omogućava bolju percepciju usluga.

6.3. Strukturno povezivanje unutar kanala prodaje u Crnoj Gori

Struktura kanala prodaje i povezivanje unutar kanala zavise od brojnih socioekonomskih i političkih faktora, a pravna regulativa jedne zemlje može da ima značaja za konkretnu izgradnju kanala marketinga.[355] Iako je normalno da se primjenjuju slični principi, postoji nekoliko značajnih razlika koje sprječavaju generalizaciju. Vidjeli smo ranije da se propisi koji regulišu rad turističkih agencija i turoperatora, razlikuju od zemlje do zemlje, ali da se ključne razlike pretežno baziraju na stepenu ekonomskog razvoja, pa je tako regulativa razvijenih zapadno - evropskih zemalja po ovom pitanju daleko odmakla od pretežno tradicionalnih pogleda koji se mogu sresti u turističkom zakonodavstvu, konkretno u Crnoj Gori i u nekim zemljama u okruženju. U razvijenijim ekonomijama došlo je do evolucije turističkih distributivnih kanala od preovlađujuće liderske pozicije organizatora putovanja u kanalu i / ili turističkih agencija, do vertikalne organizovanosti i strateških alijansi.

[355] Lovreta, S., i dr, 2005, str. 443-444.

Kako se ekonomija Crne Gore, pa i turistička privreda, danas nalazi već u poodmakloj fazi tranzicije, to je zahtjevalo promjene u svim strukturama ekonomskog razvoja koje imaju direktan ili indirektan uticaj na strukturu kanala marketinga. To neminovno vodi ka modernizaciji samih kanala prodaje, čija interakcija sa tržištem treba da obezbjedi vitalnu funkciju u povezivanju turističke proizvodnje i potrošnje.

Uspostavljanjem državnog statusa Crne Gore, došlo je do sužavanja domaćeg turističkog tržišta, te su sve prodajne poluge okrenute ka inostranom tržištu. Glavnu funkciju su preuzeli poznati evropski organizatori putovanja, koji se kao tradicionalni kreatori turističkog proizvoda, paket-aranžmana, **vertikalno integrišu** i raspolažu sopstvenom maloprodajnom mrežom, koristeći sopstvene CRS-e, zatim GDS-e i druge modele elektronske prodaje. Takođe, oni i dalje, mada sve manje, vrše prodaju i preko posrednika, samostalnih turističkih agencija, ritejlera i lanaca turističkih agencija.

Svakako, kao što smo ranije govorili, važan činilac koji utiče na njihovo strukturno povezivanje unutar kanala prodaje su sami odnosi između pojedinih učesnika u kanalu, raspodjele moći između turističkih preduzeća i kupaca/potrošača.[356]

S obzirom da objedinjuju niz usluga, organizatori putovanja, za uspješnost sopstvenog poslovanja pored *'insajdera'* vezuju i druge učesnike u lancu, koji su možda *'stremitelji'*, *'dopunski igrači'* ili pak samo sezonski *'prolaznici'*.[357] Svi akteri djeluju kao jedinstven sistem, a ne kao samostalne cjeline. Pošto svojom prodajom obezbjeđuju najveći dio turističkog prometa, (71%), **inostrani turoperatori danas čine okosnicu kanala prodaje u Crnoj Gori**, a organizovana putovanja, (**paket-aranžmani**), ugovoreni na bazi alotmana, **dominantan turistički proizvod**.

Odnos **turoperatora** sa drugim *'parcijalnim proizvođačima'* u lancu turističkog proizvoda je takav, da im obezbjeđuje povoljniju poziciju u kanalima prodaje,[358] i stoga oni, kao **dominantni, propisuju pravila ponašanja u kanalu**. U ovakvim dužim indirektnim kanalima na inostranom tržištu, uvećava se i broj posredničkih nivoa, a time se usložavaju i međusobni odnosi.[359] Za turoperatora, u ovom slučaju (alotmanske prodaje), ne postoji rizik neiskorištenih smještajnih kapaciteta, već eventualno samo prevoznih kapaciteta, (ukoliko i njih nisu u međuvremenu prodali brokerima).

Pored opredjeljujućih činilaca u funkcionisanju klasičnog triangla između **proizvođača turističkih usluga** (turoperatora-kao kreatora paket-aranžmana, hotela, prevoznika, privatnih vlasnika i zakupaca turističkih kapaciteta, javnog sektora i dr.), **distributera** (turoperatora-kao posrednika i turističkih agencija) i **turista** kao potrošača, **izbor kanala prodaje** opredjeljuje i **kvalitet samog turističkog proizvoda**. Ovdje treba imati u vidu da se određeni posrednici često javljaju i u ulozi

[356] Popesku, J., 2002, str. 156.
[357] Vidjeti na CD-u Case study, u Lovreta S., i dr. Uloga učesnika u složenim kanalima marketinga, 2005, str. 42
[358] Više vidjeti u Čačić, K., 1980. str. 116-122.
[359] Ibid, str.153-157.

proizvođača turističkog proizvoda u cjelini ili pojedinih njegovih komponenata, što znači da istovremeno vrše i direktnu i indirektnu prodaju,[360] kao npr. turistička agencija ili turoperator.

Izražena konkurencija na svjetskom turističkom tržištu podrazumjeva da za uspjeh na globalnom tržištu, **turistički proizvod Crne Gore mora imati međunarodnu reputaciju,** odnosno treba da postane **'nacionalni dijamant.'**[361] U takvim uslovima, učesnici strukturno vezani u prodajnom kanalu mogu postići najbolji poslovni rezultat, a **kvalitet usluga** koje pružaju, obezbjeđuje hotelima najznačajnije mjesto u prodaji smještajnih kapaciteta na inostranim tržištima.[362] Ankete pokazuju da kvalitet boravka u hotelu čini 75% kvaliteta proizvoda turoperatora, odnosno, doprinosa doživljaju godišnjeg odmora.[363]

Dok se prodaja hotelskih kapaciteta dominantno obavlja **indirektnim putem,** preko posrednika, bilo preko inostranih turoperatora i njihove mreže u inostranstvu, i/ili domaćih turističkih agencija, dotle se plasman privatnih kuća i stanova još uvjek u velikoj mjeri oslanja na individualnu ili **direktnu prodaju**. To je rezultat pretežno loše organizovanosti privatnog smještaja, koji u posljednje vrijeme, pod uticajem sve većeg rasta konkurencije, pokazuje pozitivne tendencije u smislu angažovanja receptivnih agencija na destinaciji, kao i prezentacija putem web-a i mogućnosti rezervacija putem interneta. Zakupi putem organizatora putovanja za ovu vrstu smještaja su još uvijek malobrojni i vezuju se uglavnom za kvalitetniji privatni smještaj ili po *alotmanskom modelu* (koji zakupodavcima ne odgovara) ili po modelu *'puno za prazno'*.

U novije vrijeme kvalitetnija tranzicija turističke privrede, na tržište Crne Gore, uvodi i **druge dogovorne oblike odnosa u prodajnom kanalu**, kao što **zajedničko ulaganje**, **ugovori o zakupu, ugovori o upravljanju, razne vrste konzorcijuma, franšiza**. **Privatizacijom**, najčešće novi vlasnici uređuju drugačije odnose u prodajnom kanalu, (uglavnom se radi o dominantnom ulaganju stranog kapitala, Hotel *Splendid* u Bečićima, hotel *Bjanca* u Kolašinu), ali se ipak u početnoj fazi radi o inostranim turoperatorima, kao i direktnoj prodaji kupcima, na koje vlasnik kapitala, direktno ili indirektno, ima uticaja. Sve više je prisutano usmjeravanje prema GDS-ima, kao generatorima šireg i istovremeno vrlo fragmentisanog tržišta, čime se prodaja postepeno relaksira klasičnog modela putem organizatora putovanja. Tako je odnedavno, hotel *Splendid* priključen na prodajni sistem *Expidia*, što je rezultiralo kako promjenom strukture gostiju, tako i naglim rastom individualnih turista, posebno onih koji žele da pakuju svoj proizvod po sistemu *DYI.* Pošto se radi o hotelu sa pet zvijezdica, i u zahtjevima kreativnijim gostima, ukupna potrošnja u lancu usluga se značajno uvećala. Dakle, sa aspekta načina kontrole u pitanju su **konvencionalni kanali prodaje**,[364] gdje nezavisne organizacije,

[360] Ibid, str. 110
[361] Vidjeti u Porter, 1990, str. 148
[362] Čačić, K., 1980. str. 131
[363] Master plan turizma Crne Gore do 2020, 2000, str. 13
[364] Popesku, J., 2002, str. 156.

hotelska preduzeća, GDS-e, turoperatore i turističke agencije vezuje zajednički interes u cilju ostvarenja odgovarajućeg finansijskog rezultata.

Takođe, **zajedničko ulaganje** njemačkog turoperatora *Nekermanna* i domaćeg kapitala uz **ugovoreni menadžment** španskog hotelskog lanca *Iberostar,* predstavljaju novu marketinšku snagu koja obezbjeđuje prodaju preko poznatog prodajnog brenda *(Nekermann),* dok se kroz menadžment lanca *Iberostar* obezbjeđuje traženi brend kvalitet usluga u skladu sa standardima na evropskom tržištu. Špansko - njemačka korporacija *Iberostar,* i njen budvanski partner *Belvy Hotels Group,* planiraju da narednih godina preuzmu još deset hotela u Crnoj Gori, čime bi napravili **hotelski konzorcijum** na jadranskoj obali. Takođe, u cilju diversifikacije proizvoda, partneri planiraju izgradnju zimskog turističkog centra na planini Bjelasici.

Sljedeci model je **višegodišnji zakup** turističkih objekata, a najpoznatiji je primjer ugovora o **dugogodišnjem zakupu i investiranju u** hotel *Sveti Stefan, Miločer i Kraljičinu plažu,* sa renomiranim singapurskim hotelskim lancem *Aman Resorts,* koji teče od 31. januara 2007. godine na 30 godina. Kako Aman u ovom poslu djeluje kao investitor i operater zajedno sa partnerskim firmama, realno je da će se plasman ovih objekata obavljati kroz prodajne kanale Aman brenda, koji inače slovi da posluje na vrhunskom nivou i da objedinjava najluksuznije kapacitete.[365] Radi se o **prodaji putem *call centara*, posredstvom sopstvenog CRS-a i o prodaji putem GDS-a,** kao i o posebnoj grupi klijentele *'Aman Junkins'*, ovisnika *Aman* brenda, koji odmore provode obilazeći njihove hotele širom svijeta. Kad je u pitanju preuzimanje hotela od strane inostranog kapitala, bez obzira o kom modelu se radi, bitno je imati u vidu njihovu sposobnost da rukovode tom imovinom i ostvaruju vrhunski kvalitet usluge u ovako specifičnom privrednom i kulturnom ambijentu. Prosječna cijena od 700-800 eura po noćenju može se realizovati jedino kroz proizvod koga ima malo gdje u svjetu, koji je *'unique.'*[366] Inače, očekuje se da će hotelu *Sveti Stefan,* kroz ovaj aranžman, biti vraćen nekadašnji sjaj i vodeća pozicija u turizmu *Mediterana,* kao i da će povući za sobom interesovanje drugih poznatih svjetskih brendova iz oblasti turizma i komplementarnih djelatnosti.

Forma **franšiza kao dogovorni oblik odnosa u kanalu**, za sada je u hotelijerstvu u Crnoj Gori primijenjena kroz franšizu poznatog hotelskog lanca, *Best Westerna*, u hotelu *Best Western Premier* u Podgorici. Značajne koristi koje je *Premier* stekao kroz partnerstvo sa *BW,* odnose se na **benefit**

[365] Na sajtu grupacije Aman Resort stoji da je njihov 'mision statement', ne broj kreveta već vrhunski doživljaj. Aman u svom sastavu ima osamnaest luksuznih hotela i vila u Aziji, SAD-u i Evropi, a nedavno su kupili i hotel Makedonija u Cavtatu. Trenutno je pet objekata u izgradnji.

[366] Prema ugovoru o zakupu i ulaganju, predviđa se da strateški partneri ostvare neto dobit u vremenu trajanja ugovora za Crnu Goru u iznosu od 107 miliona eura, a za Aman 111 miliona eura. Obaveze Amana teku od momenta potpisivanja ugovora, kada su preuzeli imovinu i 186 zaposlenih radnika u Budvanskoj rivijeri, koje ne mogu otpustiti u narednih 5 godina, u kom periodu će obaviti neophodne treninge personala u skladu sa visokom standardima ovog hotelskog lanca. Finansijske obaveze Amana u prvoj godini rekonstrukcije i izgradnje iznose 1,95 miliona eura, a u prvoj godini poslovanja 2,1 milion eura. U kasnijem periodu zakup će se usklađivati sa ostvarenim prihodom, ali ne može biti manji od ovog iznosa. Takođe, ulaganja u ove objekte iznosiće najmanje 40 miliona eura. Inače, Aman planira da renovira hotel Sveti Stefan i hotel Miločer, a hotel Kraljičinu plažu da sruši i izgradi novi, ekskluzivni welness centar.

globalnog marketinga kroz GDS-e, zatim CRS BW-a, kao i brojne **pogodnosti korišćenja *'Low Rate Guaranted'* programa, *'Frequent Flayer'* programa i značajnih prednosti kroz korporativni marketing (promocija, advertising, PR, websites, Atlas brošure, vodiči i drugo**).[367] O brojnim drugim prednostima ovog partnerstva, vezano za prodajne rezultate postignute korišćenjem GDS-a i drugih savremenih tehnologija, govorićemo nešto kasnije.

Uključivanjem hotelskih rezervacionih sistema i GDS-a, s jedne strane se obezbjeđuje globalni pristup potencijalnom tržištu, ali istovremeno jača direktna prodaja, a prodajni kanali se diversifikuju, ali se njihova dužina u suštini skraćuje, što sa ekonomskog stanovišta znači postizanje efektivnijih rezultata.

Sa promjenom svjetskog ekonomskog poretka, dolazi do restruktuiranja rasporeda bogatstava i prihoda, što se odražava na globalne modele u turizmu. Domicilne menadžerske strukture u zemljama u razvoju jedva da učestvuju u ekonomskim promjenama koje se dešavaju u njihovom okruženju, te su sve prisutniji zahtjevi da turizam treba prije svega da služi njihovim interesima, pa tek onda interesima globalnih turističkih mostrodoma. U tom smislu, mijenja se odnos između turoperatora i *incoming* agencija i destinacije uopšte. Posmatrano sa ovog aspekta, na trenutno dominantan kanal prodaje velikih organizatora putovanja u crnogorskom turizmu, procjenjuje se, da će se, sa dolaskom inostranog kapitala u turističku industriju, promjeniti i svijest menadžerskih i marketinških struktura u hotelima, koji još uvijek idu linijom manjeg otpora i po sistemu *'važno je prodati kapacitete'*, često pristaju na cijene koje su ispod tržišnih. Primjer je zakup kapaciteta za 2008. godinu, kada je većina hotela kategorisana sa tri zvijezdice (objekti Budvanske rivijere, npr., Slovenska plaža, Aleksandar i drugi), prihvatila da zadrži iste cijene za njemačko tržište, koje važe za sezonu 2007. godine, iako realno na tržištu može da se postigne viša cijena. Razlozi su brojni, pored klasične inertnosti prodajnih službi, tradicionalnog - neunapređenog proizvoda, izostanka savremene marketinške orijentacije za obezbjeđenje alternativnih kanala prodaje, kao i finansijska nemoć. Drugi su, pak, kao hotel *Splendid*, zatim *Avala*, saglasno kvalitetu usluga i situaciji na tržištu, podigli svoje cijene, i kao rezultat, *Necermann* je za njemačko tržište stornirao kapacitete za 2008. godinu za Crnu Goru. U ovom momentu, ovo zvuči prilično loše, gledano sa aspekta mogućih uticaja na ostale turoperatore sa ovog tržišta, međutim, treba imati u vidu da sa *Necermann*-om sa njemačkog tržišta putuju gosti nižih platežnih mogućnosti, koji ne mogu da prihvate višu cijenu, s jedne strane, i s druge, da postoji toliko tržišta koja mogu biti alternativa sa aspekta ponude i prihvatljive cijene. U prilog tome govori i činjenica, da je *Necermann* na ostalim tržištima, kao Belgija i Mađarska, prihvatio povećanje cijena za narednu sezonu, s obzirom na ekonomski više rangiranu strukturu njihovih gostiju. Mišljenja smo da su ovo početni koraci na putu smanjivanja zavisnosti crnogorskog turističkog tržišta od moćnih turoperatora, profila mas turizma, što smatramo generalno dobrim potezom za dalji razvoj crnogorskog turizma.

[367] Đurašević, S., 2000, str. 109.

Imajući u vidu aktuelne tendencije na turističkom tržištu u Crnoj Gori, posebno ubrzani priliv novih inostranih investicija u hotelsku industriju, može se zaključiti da predstoje turbulentne promjene u kanalima prodaje, usmjerene na jačanje direktne prodaje, posebno onih varijanti baziranim na internetu.

6.3.1. Prodajno-ekonomski efekti izbora određenog kanala

Da bi se uspostavilo kvalitetno upravljanje kanalima prodaje, neophodan je kontinuirani monitoring svakog pojedinačnog kanala u realizaciji ukupnog turističkog prometa. Ovo prije svega kod hotelskih kapaciteta, ali i kod smještaja u privatnim kućama i stanovima. U dosadašnjem periodu, **indirektna prodaja**, preko posrednika, u najvećoj mjeri ostvarivana je u dijelu **osnovnih kapaciteta**, dok je **privatni smještaj** od strane **inostranih turista**, uglavnom bio bukiran samo kroz neizvjesan individualni promet (**direktnu prodaju)**. Novim državnim okvirom minimizira se domaća tražnja, te se pretežni dio domaće radinosti upućuje na inostrano tržište, što zahtijeva ozbiljniji pristup u organizovanju i izboru kanala prodaje, iako se procjenjuje da će veliki dio turista iz zemalja bivše Yu i dalje biti upućen na privatni smještaj. Međutim, pošto je još uvijek neprilagođen platni promet, (različite valute), a i tradicionalne navike potrošača sa tih tržišta, očekuje se da će i kanali prodaje prema tim tržištima doživjeti promjenu, (npr. Crna Gora/Srbija, ili Crna Gora/Bosna i Hercegovina). Očekuje se da će jedan dio segmenta tražnje koji je bio upućen na direktnu kupovinu, rezervisanja, npr., telefonom, sada preći na internet, kao model informisanja o ponudi, a plaćanje će u prvo vrijeme biti keš, direktno davaocu usluge, ili bankarskom uplatom.

Svaki kanal ima posebna **'pravila ponašanja'**, posebno sa aspekta postizanja prodajno-ekonomskih efekata. Za ovu priliku, bavićemo se mogućim prodajno-finansijskim rezultatima, posmatrano sa strane prodavaca turističkih kapaciteta u Crnoj Gori. Stoga je potrebno posebno pratiti odnos troškova i organizacije plasmana i njihovog kombinovanja.[368] Bitno je održati svaki kanal koji proširuje tržište, produžava sezonu i obezbjeđuje promet. Gubitak kanala zahtijeva mnogo veća ulaganja u slučaju nastojanja da se on ponovo uspostavi.

Na turističkom tržištu Crne Gore djeluju različiti prodajni kanali:

- direktno ugovorena prodaja u alotmanu sa turoperatorima/bez domaćih posrednika
- ugovor o alotmanu sa turoperatorom/preko domaćeg posrednika
- rezervacija preko domaćih agencija/detaljista
- rezervacija preko receptivnih agencija/na terenu
- individualne rezervacije/direktne

[368] Uskoković, B., 2000, str.150

Svaki od ovih kanala prate različiti ekonomsko-prodajni efekti. Radi se o tome da ponekad nadoknade i provizije za izvršenu rezervaciju mogu biti previsoke, 15-20% od objavljene cijene, koja se plaća za izvršene usluge posredovanja **(indirektna prodaja)** i koja utiče na visinu ostvarenih prihoda turističkih preduzeća. Turistička agencija uglavnom uzima 10%, ali ako je članica nekog višeg oblika organizovanja, (konzorcijuma), udruženja putničkih agencija, odobravaju se dodatne provizije zavisno od obima prodaje. Ukoliko je, pak, hotel ugovorio prodaju sa nekom predstavničkom kompanijom i njoj plaća godišnju nadoknadu, (a koja dobija stimulativnu proviziju za izvršenu rezervaciju), na kraju, davanja po istoj rezervaciji se uvećavaju.[369] Ukoliko je lanac duži i ima više nivoa posrednika, veći su troškovi. Povoljniji rezultat, odnosno viša cijena, postiže se **direktnom prodajom**, bez posrednika.

Kako je prosječan profil turiste koji boravi u Crnoj Gori, turista srednje platežne mogućnosti, koji uglavnom preferira odmor na moru u trajanju od desetak dana u ljetnjoj sezoni, to ovakvom segmentu potrošača mogu da odgovaraju oba prodajna kanala - i direktni i indirektni. Pri tom, s obzirom na visoku elastičnost potrošača na cijene, **prednost će imati konkurentniji model približno istog obima i kvaliteta usluga**. U takvim uslovima postavlja se pitanje **izbora kanala prodaje**, kako bi se postigao optimalni rezultat za preduzeće. **Odnosno: da li će veće prihode donijeti direktna prodaja, (najkraći kanal) ili indirektna sa uključivanjem više posredničkih nivoa, ili kombinacija ovih kanala?**

Izbor prodajnog modela koji će donijeti najpovoljniji finansijski efekat je veoma složena operacija i po pravilu se ne može definisati bez prethodno izvršenih istraživanja tržišta. **Hotelska preduzeća u Crnoj Gori u različitoj mjeri koriste direktnu/indirektnu prodaju**, **zavisno od vrste, namjene, lokacije objekta, segmenta tražnje na koji je usmjerena, znanja i iskustva sa elektronskom tehnologijom, kao i prodaje na domaćem, odnosno inostranom tržištu**. Najveći dio prodaje sa inostranog tržišta realizuje se indirektnim putem, preko organizatora putovanja.

Otvaranje hotela Best Western Premier u Podgorici, značajno je promjenilo sliku sa aspekta korišćenja kanala distribucije među hotelima glavnog grada. Naime, prodaja kapaciteta Hotela Montenegro obavlja se **internetom** posredstvom **GDS** (Globalnih Rezervacionih Sistema), **CRS Best Western International** (Centralnog Rezervacionog Sistema), **lokalnom prodajom** putem prodajnog sektora (telefonom, fax-om, e-mail-om) i recepcijskom prodajom (zanemarljivo). Rezervacije preko interneta moguće je izvršiti tokom 24 sata, sa momentalnom konfirmacijom. Mada se prodaja malog kapaciteta od 48 soba, s obziom na izraženu tražnju visoko pozicioniranog hotelskog smještaja u glavnom gradu, lako može realizovati posredstvom globalnih rezervacionih sistema, ipak se cca. 20% kapaciteta prodaje tim putem, a oko 80% domicilno, putem hotelske prodaje. Glavni razlog ovakvom izboru prodajne strategije leži u konceptu pozicioniranja na domaćem tržištu, izgradnji lojalnosti

[369] Vidjeti opširnije u Zečević, B., magistarska teza, 1994, str. 130-131

stalnih gostiju, iz segmenta poslovnih ljudi, od kojih gradski hoteli u administrativnim i poslovnim centrima žive. Kao rezultat takve poslovne politike, u marketingu se koristi isključivo **korporativni advertising**, jer realno nema potrebe za reklamiranjem na domaćem tržištu, koje je pokriveno **partnerskom saradnjom** sa velikim kompanijama i državnim i drugim institucijama, sa potrebom za visoko kvalitetnim smještajem za svoje poslovne partnere. Nadalje, to zahtjeva stalni monitoring prodaje, kako bi se na vrijeme zatvorila prodaja prema globalnim rezervacionim sistemima, da ne bi došlo do neželjene pojave, *'over booking-a'*, inače vrlo svojstvene prodaji u hotelima na Crnogorskom primorju u ljetnjoj sezoni.[370]

Hotel Montenegro se inače može pohvaliti da je prvi hotel u Crnoj Gori koji koristi savremenu **informacionu tehnologiju** (IT) u svim segmentima rada, kako u **prodaji**, **recepcijskom poslovanju** (*front desk management*), u **kancelarijskom poslovanju** (*back office management*),[371] tako i u savremenoj tehnici, koji podržavaju sve tehnološke cjeline u hotelu.

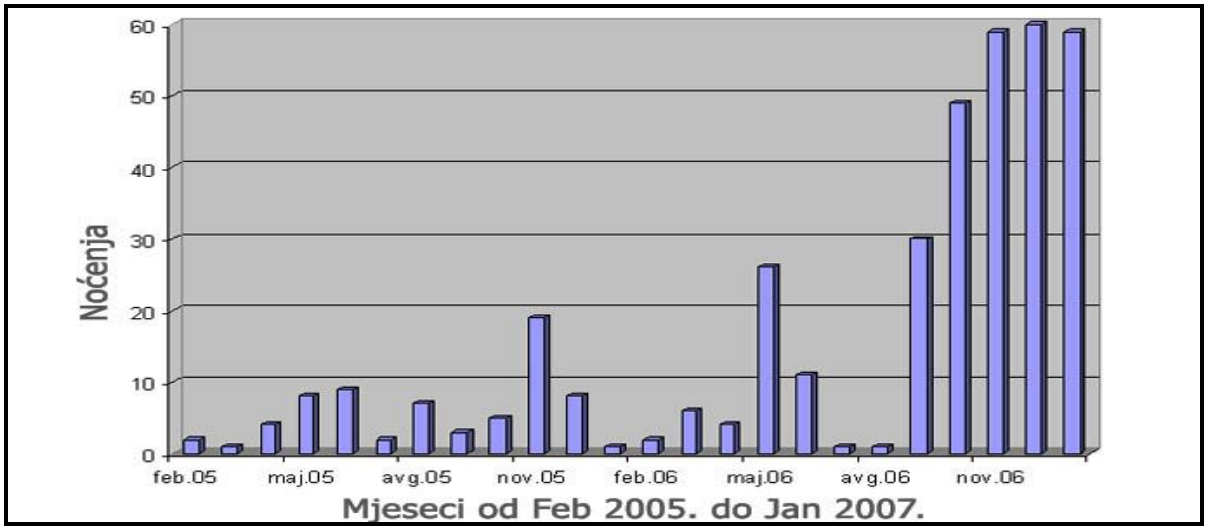
Da je menadžment učinio pravi poslovni potez uključivanjem u poznati hotelski lanac i iskoristio 'nišu'[372] na tržištu, najbolje pokazuju rezultati prodaje kroz elektronske kanale prodaje. Slika br. 3.13. prikazuje GDS boking trend u Podgorici, za period februar 2005. do tok januara 2007. godine.

[370] Ovo je uslovljeno, kako karakterom alotmanske prodaje, koja je u ovim hotelima dominantna, tako i nekorišćenjem moderne informacione tehnologije u svrhe prodaje.

[371] Za recepcijsko i menadžersko poslovanje koristi se FIDELIO program, jedan od najpoznatijih u hotelskom poslovanju.

[372] 'Niša' na tržištu u elektronskoj prodaji turističkih kapaciteta je još uvjek velika i ona evidentno postoji ne samo u glavnom gradu Podgorici već i u čitavoj Crnoj Gori, a poseban problem predstavlja u hotelima na Crnogorskom primorju. Nekorišćenje IT oblikuje i strukturu gostiju na primorju, a to je dominanacija alotmanskih gostiju, (koji dolaze u paket-aranžmanima posredstvom stranih turoperatora), u odnosu na individualne. Ovakav odnos nije samo rezultat loše dostupnosti Crne Gore, kao pretežne avio-destinacije, (zbog neizgrađene putne i zeljezničke infrastrukture), već i loše materijalne baze u hotelijerstvu, koja se između ostalog ogleda i u nepostojanju elektronske prodaje (putem interneta i globalnih rezervacionih sistema)

Slika br. 3.13. Ukupan broj hotelskih noćenja bukiran putem GDS-a, u Podgorici



Izvor: TravelCLICK, 2007.

Hotelski elektronski buking-trend u Podgorici za navedeni period, nedvosmisleno argumentuje da se od septembra 2006. godine, dolaskom Best Western International-brenda, prodaja vrtoglavo popela kroz sve globalne rezervacione sisteme, i to u kratkom periodu od svega 5 mjeseci.

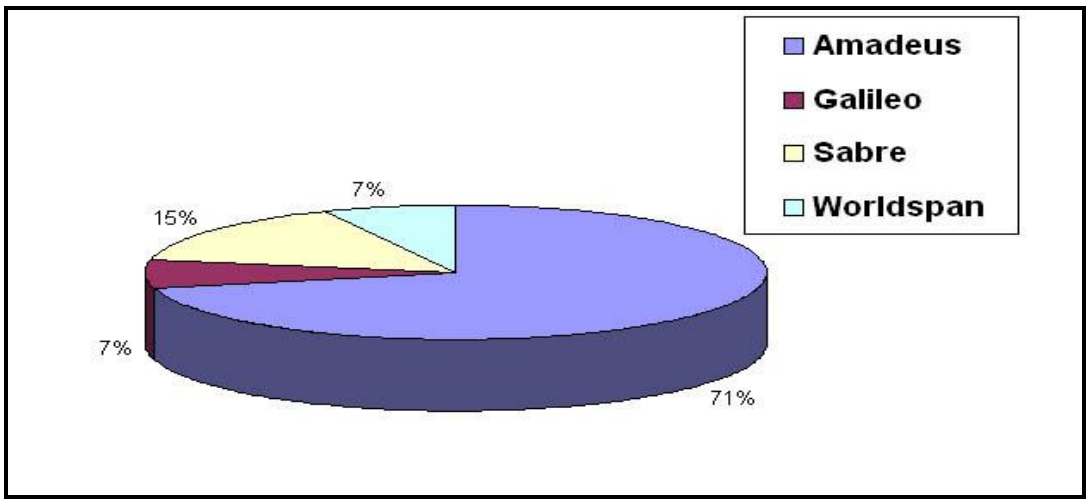
Graf dalje pokazuje da je prodaja kroz GDS-e bila minorna u periodu od godinu i po dana unazad, a da su skokovi zabilježeni jedino u vrijeme većih političkih zbivanja, kada su u Podgoricu dolazili stranci, koji su bukirali smještaj putem GDS-a.[373]

Da je u to vrijeme postojao hotel korporativno pozicioniranog brenda, što znači poznatost informacije o postojanju, mogućnosti bukinga, kvalitetu smještaja, buking elektronskim putem bi bio neuporedivo veći, s obzirom da ostali hoteli nemaju prednosti koje pruža globalni i koorporativni marketing.

Analiza učešća pojedinih globalnih distributivnih sistema u prodaji u posmatranom periodu prikazana je na Slici br. 3.14.

[373] Novembar 2005, Parlamentarni izbori; i maj 2006, Referendum za samostalnost države

Slika br. 3.14. Struktura učešća GDS-a u prodaji hotelskog smještaja u Podgorici za period 02/2005.-01/2007.



Izvor: TravelCLICK, 2007.

Kao što se vidi, glavni izvor bukinga preko GDS-a za hotele u Podgorici je Amadeus.

Što upotreba globalnih i korporativnih strategija za hotelijerstvo u Crnoj Gori znači u finansijskom smislu, najbolje ilustruju podaci o ostvarenom prihodu prodajom kroz GDS u posmatranom periodu, prikazani u Tabeli br. 3.24.

Tabela br. 3.24. GDS prihod realizovan prodajom u Podgorici u periodu februar 2005/tok januara 2007/u 000 US$

Zadnjih 12 mjeseci:

	02/06	03/06	04/06	05/06	06/07	07/07	08/07	09/07	10/07	11/07	12/07	01/07	Ukupno
Amadeus	0	0	0	4	1	0	0	3	7	7	3	7	33
Galileo	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	5
Sabre	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5	2	12
Worldspan	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	5
Ukupno	0	0	0	4	1	0	0	7	9	10	11	12	54

Prvih 12-24 mjeseca:

	02/05	03/05	04/05	05/05	06/05	07/05	08/05	09/05	10/05	11/05	12/05	01/06	Ukupno
Amadeus	0	0	1	1	1	0	1	0	1	3	1	0	9
Galileo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Worldspan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	0	0	1	1	1	0	1	0	1	3	1	0	9

Izvor: TravelCLICK, 2007.

Kao što se može vidjeti, za zadnjih 12 mjeseci posmatranog perioda, prihod ostvaren od prodaje hotelskog smještaja u Podgorici putem GDS-a iznosio je 54.000 US$, dok je u prvih 12 mjeseci posmatranog perioda iznosio 9.000 US$. Pri tom, treba imati u vidu da je prodaja Hotela Montenegro išla samo oko 20% putem GDS-a, kao i da je Hotel BWP/M u analiziranom periodu bio prisutan na tržištu nešto više od 5 mjeseci, te se stoga ova dva perioda realno ne mogu porediti. Analiza pokazuje da je prodaja smještajnih hotelskih kapaciteta u Podgorici putem GDS-a minorna, i da je za veće zahvatanje sredstava po ovom osnovu neophodno obezbjediti podršku globalnih rezervacionih sistema i centralnih rezervacionih sistema.

Pri tom, hotel **BWP/M** postiže odličnu popunjenost, koja radnim danima iznosi **100%,** vikendom nešto opada, sa prosječnom dužinom boravka od **2.24 dana** i prosječnom dnevnom cijenom od **182,15 eura**. U nacionalnoj strukturi gostiju prednjače gosti iz **SAD sa 17,75**, zatim Italije sa 8,20%, Velike Britanije 7,95%, Srbije 7,22%, Njemačke 6,36%, Hrvatske 5,63%, Slovenije 5,39% itd.[374]

Do sticanja nezavisnosti, (21. maj, 2006.), kada se pod domaćom tražnjom podrazumjevalo i tržište Srbije, za rezervacije i prodaju na domaćem tržištu korišteni su, kako direktni oblici prodaje (recepcijski, telefonski, internetom), tako i indirektni, preko posrednika, bilo turističkih agencija detaljista, (agencija iz Srbije), ili preko receptivnih turističkih agencija na samoj destinaciji.[375] Promjenom državnog statusa Crne Gore, mijenja se i pojam domaćeg /inostranog tržišta (Srbija postaje inostrano tržište), a domaće tržište se drastično smanjuje.

Navedene aktuelne promjene svakako će ubuduće uticati na promjenu u izboru kanala prodaje, kao i na samo pregrupisavanje u kanalu. Sa ovog aspekta, očekuje se da će prodaja u okviru Crne Gore da se obavlja uglavnom nekim od modela direktne prodaje, kao i da će se povećati indirektna prodaja putem posrednika prema inostranom tržištu. Takođe je **realno očekivati prestruktuiranje u okviru kanala**, bilo **povezivanjem u konzorcijume, ili lance turističkih agencija**. Ovo posljednje, posebno sa aspekta da postoje turističke agencije iz Srbije koje već imaju otvorena svoja predstavništva u Crnoj Gori, ili pak ovdašnje agecije imaju poslovnu saradnju po različitim osnovama, sa agencijama iz Srbije, BiH i sl., najčešće po kupoprodajnom sistemu na bazi provizije bez zajedničkog snošenja rizika.

Veoma važan elmenat koji je do sada opredijeljivao izbor kanala nisu samo finansijska davanja, već i **sigurnost plasmana**. Stoga je najčešće izbor bio prodaja unaprijed, ili po sistemu *'puno za prazno'*, ili po sistemu *'alotmana'. 'Puno za prazno'* je rjeđa forma i obično je svojstvena kapacitetima nižeg kvaliteta, ali i niže cijene, koja se avansira, došao gost ili ne.

'Alotman' je znatno češća forma, posebno u hotelskom smještaju. Treba imati u vidu da u ovom slučaju rizik za neprodate krevete preuzima hotelijer. Poseban problem koji je prisutan kod alotmanske

[374] Obrada autora na osnovu marketing statistije BWP/M

[375] Treba imati u vidu da se za sezonu 2006. Srbija i Crna Gora, s obzirom na unaprijed ugovorenu prodaju, kao i na praćenje rezultata, u turističkim analizama vodi kao jedinstveno (domaće) tržište.

prodaje hotelskih kapaciteta u Crnoj Gori, jeste veća ponuda kapaciteta od raspoložive, s obzirom na prirodu nesigurnosti realizacije alotmanskih ugovora. Ovakva situacija često dovodi do neželjene **prebukiranosti** (*overbookinga),* što ima štetne posljedice zbog nemogućnosti iznalaženja drugog smještaja u objektima duž rivijere, zatim plaćanja visokih odštetnih zahtjeva ili otkazivanja poslovne saradnje.

U lancu vrijednosti turističkog proizvoda u Crnoj Gori, sa aspekta postizanja najpovoljnijih finansijskih rezultata, važnu ulogu ima i izbor odgovarajućeg kanala prodaje samog turoperatora, kao proizvođača i prodavca paket-aranžmana, pošto se u organizovanom prometu, kao što smo vidjeli, samo u hotelskom smještaju, ostvari 71% prodaje.

Činjenica je da se neki paket aranžmani turoperatora prodaju **direktno** (bez posrednika) po povoljnijim, nižim cijenama nego što se isti prodaju tradicionalnim kanalima. Međutim, to ne znači da se pri tom ostvaruje veci profit, jer smanjenje troškova ne zavisi samo od troškova prodaje, već može biti rezultat povoljnijih dogovora sa avio prevoznikom i hotelom.(zbog kupovine na veliko, *'in bulk'*) Preduzeća koja svoje usluge prodaju **indirektno** (preko posrednika), u velikoj su prednosti u odnosu na turoperatore, proizvođaće paket-aranžmana, koji ga plasiraju **direktno** na tržište. Sa aspekta troškova, većina davanja u **indirektnoj prodaji je varijabilnog karaktera**, što znači da troškovi prodaje rastu samo ako se prodaja realizacije. Turoperatori koji koriste **direktan prodajni kanal,** imaju, pak, **visoke fiksne troškove** za održavanje svojih prodajnih punktova, bez obzira da li je došlo do prodaje ili ne. U ovom slučaju, turoperatori moraju ostvariti visok stepen obrta, ili im proizvod koji prodaju mora biti jedinstven *'unique'*, kako bi obezbjedili neophodna sredstva za pokriće troškova svoje maloprodaje. Nadalje, turoperator direktne prodaje, kao vlasnik proizvoda, mora da izdvoji značajna sredstva i za promociju, posebno u fazi njegovog lansiranja.[376]

Propusti u ovom poslu lako mogu da upute kupca na turističku agenciju koja mu je od ranije poznata. Zbog toga je veoma važno da proces promocije i rezervacija bude koordiniran tako da izdrži nivo tražnje koji se na ovaj način kreira. Pitanje izbora direktnog ili indirektnog kanala prodaje ili, pak, njihova kombinacija, u ovom slučaju, podrazumjeva da turoperator nađe pravu mjeru, tako da marketinški troškovi budu niži od ostalih za nivo dostignute prodaje. U tom slučaju on će biti konkurentan na tržištu i još uvjek će moći da postiže bolje finansijske rezultate bez posrednika.

Direktna prodaja, naročito kod hotelskih sadržaja i restorana, daleko je više zastupljena na **domaćem** nego na inostranom tržištu. Prije svega zbog boljeg poznavanja tržišta, lakšeg dolaženja do ciljnih segmenata, nižih troškova prodaje i sl. Međutim, usljed nemogućnosti postizanja vrednijih rezultata sa aspekta ekonomije obima, zbog znatno suženog domaćeg tržišta, u Crnoj Gori je realno još

[376] 'Pored reklamiranja na državnoj televiziji, postoje znatni troškovi prilikom direktnog slanja brošura budućim kupcima, a kompanija mora da obezbijedi i dodatne telefonske usluge da bi osigurala da potrošači mogu da stupe u kontakt sa kompanijom kada je njihovo interesovanje već pobuđeno.' Nikolić, D., cit. rad, str. 176. Takođe, vidjeti više o troškovnom aspektu turoperatora, str. 168-177

veće okretanje inostranom tržištu i iznalaženju odgovarajućih kanala prodaje, bilo direktnih (internetom), ili preko posrednika (turoperatora, turističkih agencija i sl.)

Nastup na inostranim tržištima je limitiran finansijskim sredstvima, nepoznavanjem tržišta, težoj dostupnosti, nemogućnošću pokrivanja svih emitivnih tržišta sopstvenom maloprodajnom mrežom i brojnim drugim problemima. Kako je Crna Gora mala država, to su i kapaciteti potrebni za ovakvo djelovanje, s jedne strane, suženi, a sa druge, kao racionalnije riješenje nameće se angažovanje turoperatora, domaćih i stranih agencija. Takođe, realnije je da bi troškovi sopstvenih službi razuđene prodajne mreže bili veći od provizije date turističkim agencijama. U tom kontekstu treba posmatrati i izbor kanala prodaje, odnosno njihove prodajno-ekonomske rezultate.

S ekonomskim razvojem realno je očekivati i bržu primjenu informacione tehnologije u oblasti rezervacija i prodaje turističkih kapaciteta, koji drži u kontaktu ponuđača i potrošača *'klikom'* miša. Jedan od najprihvatljivijih modela **direktne prodaje** bila bi šira upotreba **interneta,** kao i uvođenje **centralnih rezervacionih sistema (CRS)**[377] i / ili **globalnih rezervacionih sistema (GDS),**[378] koji bi u prodajnom smislu premostili, kako problem udaljenosti različitih tržišta, tako i bili **efikasniji** sa stanovišta izvršenja usluga prema klijentima i **efektniji** kako sa aspekta plasmana *'kvarljive robe',* tako i smanjenja troškova prodaje, odnosno postizanja povoljnijih finansijskih rezultata.

Uvođenje **prodaje putem interneta,** pored smanjenja troškova značilo bi i mogućnost dostizanja konkurentske prednosti, povećanja tržišnog učešća, kao i prihoda hotelskog preduzeća. Takođe, koristi od interneta ne odnose se samo na distribuciju, već unaprjeđuju marketinške i promocione aktivnosti preduzeća i smanjuju njihove troškove. S obzirom na dolazak poznatog hotelskog lanca *Aman Resorts,* kao i nekoliko već realizovanih prodaja hotela strancima, može se očekivati da će u dogledno vrijeme u prodaji turističkih kapaciteta u Crnoj Gori primjena IKT imati zavidno mjesto, odnosno da će poprimiti karakteristike **elektronskog tržišta**. Ovo je neminovno radi obezbjeđenja šireg tržišta, kako za osnovne smještajne kapacitete, a čini i ključni faktor opstanka privatnog smještaja, u koji se zadnjih godina veoma investira, bilo kroz rekonstrukcije postojećeg ili izgradnjom novih objekata. Hotel *Splendid* ne samo da elektronskim načinom prodaje obezbjeđuje veći broj individualnih gostiju, već smanjuje i troškove prodaje, postepeno mijenja strukturu gostiju, ka platežnijoj klijenteli, smanjujući pri tom učešće turoperatora, orijentišući se na *MICE* tržište, umjesto alotmanskog, čime stvara uslove za povećanje popunjenosti kapaciteta u vansezonskom periodu i time postepeno ujednačava vremensku raspodjelu punjenja kapaciteta tokom godine.

[377] Prvi hotelski CRS, HOLIDEX, formiran od strane Holiday Inn-a, realizovao je oko 30 miliona noćenja godišnje u preko 1900 hotelskih objekata širom sveta 1987. godine. Gotovo svi veći hotelski lanci razvili su svoje CRS: Ramada (RENOIR); Marriot (Marsha); Crest (Crestar II); InterContinental (Global II); Hilton (Hilton); Forte (Travelodge) i Sheraton (Reservator IV). U Spasić, V., 2003. str. 61.

[378] Sredinom 2005. godine, vodeći GDS u svijetu bio je Amadeus, koji je povezivao preko 53000 hotela.

Izbor kanala prodaje treba posmatrati u kontekstu svakog pojedinačnog slučaja, jer nema univerzalnih riješenja.[379] Navedeni predlozi jedni su od mogućih koji čine bazu za svaki konkretni slučaj. Zato je neophodno utvrđivanje različitih strategija prodaje za pojedina inicijalna tržišta, zavisno od niza faktora: vrste i kvaliteta turističkog proizvoda, udaljenosti emitivnih tržišta, konkurencije, motiva turističkog putovanja, stvorenih navika, pojačane individualne tražnje, stepena informisanosti o ponudi, mogućnosti direktnog bukinga, i dr. Kompleks navedenih elementa utiče na izbor kanala prodaje koji opredjeljuje u konkretnom slučaju i troškove prodaje. **Troškovi** prodaje se u velikoj mjeri prevaljuju na turistička preduzeća. Stoga realno postoji potreba svakog preduzeća da utvrdi **optimalnu srazmeru između indirektne i direktne prodaje,** zavisno od **tržišta** na koje se plasira turistički proizvod.[380] Uticaj tržišta je veoma snažan i presudan u turizmu, posebno u području postizanja finansijskih efekata.[381]

6.3.2. Moguće implikacije IT na izbor kanala prodaje

Geografska razuđenost turističkih proizvoda, kao i multikulturno okruženje u kome industrija posluje, čini ulogu informacionih tehnologija veoma važnom za efikasnu komunikaciju. Turistički principali kao vlasnici *'kvarljive robe'* postaju svjesni velike zavisnosti njihove profitabilnosti od sposobnosti da efikasno koordiniraju svim svojim sredstvima. Zato su IT zauzele krucijalnu funkciju u taktičkom planiranju i operacionalizaciji upravljanja u turističkim preduzećima.

Crna Gora kao zemlja koja je tek zadnjih nekoliko godina uz pomoć međunarodne zajednice, prije svega zemalja Evropske Unije i SAD, počela ozbiljnije da se bavi reformama u oblasti pravnog i privrednog sistema, promjenom svojinskih odnosa, uvođenjem svjetskih standarda u sve pore života i rada, još uvijek duboko u ekonomskoj krizi, ali sa turizmom kao premisom daljeg privrednog razvoja, nužno **mora pribjeći postepenom uvođenju informativno-komunikacionih tehnologija u sve djelatnosti, a posebno u turističku privredu, sa aspekta povećanja tržišnog udjela.**

U sadašnjim uslovima turističkim preduzećima nedostaje, kako hardverska podrška, tako i osposobljenost zaposlenih da koriste modernu tehnologiju. Stoga u ovoj fazi razvoja, uz implementaciju savremene IT, informatička edukacija kadrova predstavlja prioritet. Kao što smo u prethodnoj analizi vidjeli, u Crnoj Gori su još uvijek zastupljeni klasični kanali prodaje, koji koriste **internet, ali još uvijek u informativne svrhe, djelimično za rezervacije, i prodaju u jednom djelu, samo za nekoliko hotela**.

Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, Nacionalna turistička organizacija i nevladin sektor, uz pomoć međunarodnih organizacija prisutnih u Crnoj Gori, čine poseban napor da uz

[379] Vidjeti Čačić, K., 1980, str. 163-165.
[380] Uskoković, B., 2000, str. 140.
[381] Čačić, K., 1998, str. 344.

edukaciju i stimulativne mjere, sva turistička preduzeća u Crnoj Gori izrade svoju Web prezentaciju, što se postepeno realizuje. U tom kontekstu ideja NTO o izradi jedinstvenog *websajta* turističkih sadržaja Crne Gore,[382] sa mogućnošću obezbjeđenja interaktivnih informacija, koje će uključivati i sistem menadžmenta destinacije sa linkovima za sajtove pružalaca usluga iz svih sektora, i mogućnošću bukiranja *'online'*, čini se višestruko korisnom. Vlada je već investirala 1,4 miliona eura u razvoj ovog sistema,[383] koji bi mogao postati nezamjenljiv način maksimiziranja dobiti i olakšavanja snalaženja samih klijenata.

Kao što su informacione i komunikacione tehnologije učinile revolucionarnu promjenu u distributivnim kanalima, i time olakšali prodajnu funkciju širom svijeta, tako je realno očekivati da će primjena IT u prodaji turističkih kapaciteta i usluga u Crnoj Gori, dovesti do uvođenja čitavog spektra inovativnih distributivnih strategija. U takvim uslovima, s pravom se postavlja pitanje njihovog mogućeg uticaja na budući izbor kanala prodaje turističkih usluga.

Kad je u pitanju **domaće tržište**, koje je do sada bilo usmjereno uglavnom na individualnu prodaju, kroz **direktan kontakt prodavac-potrošač**, a u manjoj mjeri na **indirektnu mrežu, domaće turističke agencije**, treba očekivati da će se ponašanje potencijalnih potrošača manifestovati različito. Kod **starije populacije** bez informatičkih znanja, kao realno nameće se razmišljanje da će ovaj segment i dalje biti upućen na **klasične oblike direktne prodaje**, dok će **mlađa, i manji dio srednje generacije,** prihvatiti savremene oblike direktne prodaje, putem **interneta ili drugih vidova elektronske prodaje**. Takođe, može se pretpostaviti da će određeni segmenti, kao **poslovni ljudi, sportska i druga udruženja, kao i sve druge forme poslovnog i društvenog djelovanja gdje preovlađuju mlađi ljudi**, koristiti racionalnije i efikasnije prodajne modele.

Kad su u pitanju domaće **turističke agencije detaljisti**, kao i **receptivne turističke agencije** na terenu, očekuje se da **uvođenje IT** u kanale prodaje, u dogledno vrijeme **neće predstavljati ozbiljnu prijetnju njihovom opstanku** uz potrebu jačanja njihove savjetodavne i informativne funkcije i na taj način pružanja dodatnog kvaliteta usluga potrošačima, koristeći sve prednosti koje pruža elektronska forma komuniciranja.[384] Iako je uvođenje interneta, u svjetskom turističkom poslovanju izazvalo revoluciju sa aspekta eliminacije turističkih agencija,[385] u Crnoj Gori bi u ovoj početnoj fazi ovi efekti

[382] www.visit-montenegro.org

[383] WTTC, 2007.

[384] "Unapređenje usluge treba da transformiše turističkog agenta u potrošački fokusiranog nezavisnog eksperta za putovanja, koji dodaje vrijednost procesu i može da naplati nadoknadu za konsultacije i transakcije. Agent će se naplatiti sadržajem koji nudi potrošaču, dodajući vrijednost izborom pravih partnera. Unaprijeđena komunikacija i efektna briga o potrošaču je ključ za budući opstanak i prosperitet." Buhalis & Costa, 2006. cit. rad, str.175

[385] "Kako je internet stupio na njihovo tradicionalno tržište i kako avio kompanije nemilosrdno smanjuju provizije, profitabilnost se smanjuje svima osim najefikasnijim operaterima. Sredinom 90-tih turističke agencije su bile u stanju da u prosjeku ostvare, prije oporezivanja, neto profit od oko 3%. Ovaj procenat je počeo da pada u 1996, da bi 1999. prosječne turističke agencije prestale biti profitabilne. Mnoge efikasne turističke agencije sposobne su tek da ostvare nekoliko penija profita na svaki prodati dolar. Održavanje finansijski zdravog poslovanja, kontrolisanjem troškova kao što su plate i osiguranje, najam prostora, sistem kompjuterskih rezervacija, reklamiranje i promocija, popravke održavanje i razne druge stavke postaju krajnje važan zadatak", Cook,Yale, Marqua, u Nikolić, 2005.cit. rad, str. 170

trebalo da se manifestuju u mnogo blažoj formi, imajući u vidu relativno mali broj domaćih turističkih agencija, još uvjek nepostojanje kritične mase savremene hardverske podrške za elektronsko poslovanje, još uvijek delimično prisustvo elektronskog sistema plaćanja kroz bankarski sistemi, nizak nivo elektronske pismenosti, kako na strani prodavaca, tako i na strani domaćih kupaca i slično. Međutim, bez obzira na navedene limitirajuće faktore, ukoliko to tržište bude zahtjevalo, vrlo su mogući raznovrsni **modeli partnerstava i integracija**, tako što će **male agencije obezbjeđivati moć na tržištu udruživanjem u lance turističkih agencija ili konzorcijume**, u cilju sticanja bolje pregovaračke pozicije sa različitim dobavljačima.

Elektronska komunikacija **inostranih potrošača** turističkih usluga zavisiće od dinamike razvoja IT u turističkoj privredi. Imajući u vidu svjetski **trend porasta individualne tražnje u turizmu**, posebno za *'specijalnim turama'*, za šta Crna Gora posjeduje izvanredne resurse, mišljenja smo, da će **domicilne** *'incoming'* **turističke agencije** za to imati sluha i ponuditi trendovske *'marketinške niše'* putem globalnog komunikatora interneta.[386] Na tom fonu, očekuje se i **povećanje individualne, (direktne) tražnje iz inostranstva**. Takođe, dolazak **stranog kapitala** u turističku privredu Crne Gore, sa sigurnošću govori o tome da će novi vlasnici hotela željeti efikasno da kontrolišu svoju robu i da se u daljoj politici prodaje sve više približe kupcu.[387]

Uvođenje savremenih IT u prodajne kanale organizatora putovanja znači kvalitet više i omogučava stvaranje **dodatne vrijednosti** korišćenjem elektronske tehnologije, koja se **isporučuje potrošačima** u formi efikasnije prodaje, kvalitetnijeg proizvoda, šire palete proizvoda dizajnirane prema zahtjevima potrošača i efektnije dobijene vrijednosti za uložena sredstva i trud. Kako je ova tehnologija već uspostavljena kod velikih turoperatora koji vladaju evropskim turističkim tržištem,[388] to bi uključivanje na tržište Crne Gore trebalo da znači utvrđivanje njihove moći *'kontrolora tražnje'*, nad ovako malim tržištem.

Kako je turistička ponuda Crne Gore u fazi povratka na međunarodno turističko tržište, a da put vodi preko uspostavljanja odnosa sa velikim organizatorima putovanja, to će postepeno uvođenje IT, **samo poboljšati njegovu efikasnost i efektivnost**. Ovo dodatno, imajući u vidu da planski razvoj podrazumjeva dalju ekspanzija smještajnih kapaciteta. Takođe, prisutan trend pojave novih posrednika u turizmu, (novih e-trgovaca), **kao i pregrupisavanje** *'offline'* **na** *'online'* **prodavce, samo znači da će i posrednici naći svoje mjesto i u turističkoj industriji u Crnoj Gori.**

Već sada su prisutne razne NVO kao *Centar za održive turističke inicijative*, koji putem *'online'* sistema nudi popularne avanturističke programe u sjevernom dijelu Crne Gore.

---

[386] Za početak, moguće, preko websajta i pretraživača NTO-e.

[387] Moutinho, L., 2005, str. 468

[388] "Na razvijenim emitivnim tržištima organizatori putovanja su inicirali formiranje jedinstvenih rezervacionih sistema u koje je uključena i mreža putničkih agencija. Na ovaj način se obezbjeđuje prenos informacija i obavljaju se poslovi bukiranja, a najpoznatiji su Start u Njemačkoj, Esterel u Francuskoj, Traviaaustria u Austriji i Smart u Švedskoj," Spasić, V., 2003, str. 59

Zatim, očekuje se da će prodaja putem interneta, **podstaći tržište individualne prodaje avionskih sjedišta** prema Crnoj Gori, posebno po uvođenju očekivanih niskotarifnih avio kompanija.[389]

Evidentno je da će visoka zavisnost turizma od savremenih elektronskih tehnologija, dovesti do potrebe redizajniranja kanala i relativne promjene pozicije *'igrača'* **u kanalu**. Te promjene trebalo bi da idu u pravcu **pospješenja različitih formi direktne prodaje**, što vodi ka skraćenju kanala, ali i jačanja **posredničkog liderstva** inoviranog, *'online'* **organizatora putovanja u kanalu**.

Pri tom, treba imati u vidu da zajednički benefit, konkurentnost i prosperitet za sve učesnike u kanalu zavisi od **uspostavljanja međusobno stabilnih i harmoničnih odnosa**.[390] Vezivno tkivo među članovima u kanalu, svakako je **kreiranje vrijednosti za potrošače,** što će u velikoj mjeri zavisiti, kako od ***'principala'*** na destinaciji koji kreiraju turističku uslugu, tako i od **posrednika** koji treba da osvoje sofisticirane elektronske kanale i tako plasiraju dodatnu vrijednost koja će ispuniti očekivanja potrošača.

Konačno, važno je napomenuti sa aspekta promjene turističkih kretanja u Evropi i šire, što veoma tangira turističko tržište Crne Gore i drugih destinacija u okruženju, da je *'online'* buking u centralnoj i istočnoj Evropi porastao za 200 %, u periodu 2005/2006.[391]

Najnoviji izvještaj *'European Online Travel Report 2007',* koji analizira i procjenjuje ključne trendove evropske *'online'* industrije do 2010. godine, govori da će vodeća *'online'* tržišta i dalje biti *Velika Britanija i Njemačka,* ali da će se ekstremno rastući trend u *centralnoj* i *istočnoj Evropi* nastaviti. Tako se procjenjuje da će *'online'* tržište *Istočne Evrope* do 2010. godine dostići vrijednost od 1.86 milijardi eura, a očekivana internet-penetracija iznosiće 46%.[392] Ogroman potencijal ovog regiona već su prepoznali glavni provajderi *'online'* poslovanja, što će svakako imati uticaja i na redefinisanje turističkih kanala prodaje sa ovih tržišta, upravo u pravcu jačanja e-trgovine.

6.3.3. Kritički osvrt na izbor kanala prodaje /po Master planu

Master plan turističke privrede Crne Gore do 2020. godine, kao akcioni dokument koji označava glavne ciljeve i načine obnove i razvoja ove strateški najvažnije privredne grane, usvojen je u novembru 2001. godine.[393] Planiranje razvoja u programu uslovljeno je poštovanjem ekonomskih i

[389] Jedan od načina da turoperator pokaže potrošaču usluge dodatne vrijednosti je i *'demontiranje'* sopstvenog proizvoda, nudeći zasebno pojedine komponente paket-aranžmana, kao što su avio sjedišta. On to radi da bi doveo u red svoje profitne margine.

[390] Buhalis, D., Costa, C., 2006, str. 180

[391] eyefortravel Research, 2007.

[392] E-mail article link/m-Travel.com, jun, 2007.

[393] Master plan je projekat rađen iz sredstava pomoći Evropske Zajednice, konkretno Pakta za stabilnost Jugoistočne Evrope. Ministarstvo za privredu Savezne Republike Njemačke ovaj posao povjerilo je uglednim

ekoloških načela. Akcenat je stavljen na održivost razvoja, jer turistička ponuda Crne Gore treba da se bazira na ekskluzivitetu prirodnih i kulturnih atrakcija.

Strateški ciljevi Master plana turizma Crne Gore su:

- Korištenje potencijala na dugoročan i ekološki prihvatljiv način
- Crna Gora kao kvalitetna destinacija sa jedinstvenim imidžom
- Jačanje privatnog sektora privrede, produžavanje turističke sezone i povećanje prihoda po noćenju
- Izgradnja hotelskih kapaciteta, cca. 100.000 kreveta
- Podizanje kapaciteta visokog turizma sa 3 i 5 zvezdica i specijalne ponude prilagođene ciljnim grupama
- Kvalitetno obnavljanje svih drugih vrsta smještaja do kapaciteta od 180.000 jedinica (privatne sobe, vikend stanovi, kuće, kampovi)
- Ponude raznih vrsta aktivnog odmora (rekreativne, kulturne, ekskluzivne)
- Planiran razvoj zaleđa primorja: planina, nacionalnih parkova, rečnih i jezerskih predjela
- Ostvarivanje dnevnog prihoda od 90 DEM po gostu, godišnja iskorišćenost svih kreveta od cca. 25% (25,8 miliona noćenja), ukupan prihod od turizma od cca. 2,3 milijarde DEM i 75.000 novih radnih mjesta[394]

Kao strateški važna tržišta za turizam Crne Gore, Master plan izdvaja:

- Domaće tržište i tržište zemalja bivše Jugoslavije
- Zapadnu/sjevernu Evropu, naime srednju Evropu
- Istočnu Evropu

U dosadašnjem periodu, a i sada, glavna ciljna grupa u turizmu u Crnoj Gori je turista koji provodi odmor u ljetnjem periodu na moru, (**kupališni turizam**).

Master plan predviđa fokusiranje na **ciljne grupe**, kao što su: turisti koji preferiraju avanturizam, planinare, planinski biciklizam, skijaše, sportske ronioce, eko-turiste, jedriličare, te na korisnike zdravstvenog i kulturnog turizma. U skladu sa ciljanim segmentima tražnje, Master plan predviđa i **razvoj turističkog proizvoda.**

Pri ovako definisanim tržištima, ciljnim grupama i usmjerenju razvoja turističkog proizvoda, Master plan, u periodu konsolidacije, predviđa **kratkoročno stimulisanje prodaje**, bez direktnog učešća, uz podržavanje inicijativa i prepuštanje prodaje drugima.

institucijama Njemačkom društvu za investicije i razvoj (DEG), Njemačkom društvu za tehničku saradnju (GTZ) i Kreditnoj ustanovi za tehničku saradnju (KFW). Inače iste institucije prethodno su uradile Master plan Hrvatskog turizma.

[394] Iz Master plana turizma Crne Gore do 2020.

Pošto je Crna Gora dominantna avio-čarter destinacija, centralno mjesto daje se uspostavljanju saradnje sa **velikim turoperatorima** (*TUI, C&N, REWE, FTI*), koji se bave uglavnom kupališnim turizmom. Takođe, predlaže se rad sa **manjim specijalizovanim turoperatorima**, u čijoj *'specijalističkoj oblasti'* je Crna Gora i danas konkurentna. Nadalje, predlaže se i **direktna prodaja** putem **interneta** sa uputstvima za bukiranje na više jezika, i informacijama o mogućnostima dolaska na odredište.

S obzirom da je od donošenja Master plana prošlo pet godina, kritički osvrt realno mora biti podložan dostignutim stepenom razvoja, gdje smo se za potrebe ove analize fokusirali na aspekt strateškog planiranja, te poznavanja tržišta i promišljanja na osnovu izvršenog proučavanja.

Predloženi kanali prodaje, kako **direktni**,[395] tako i **indirektni**, u skladu su sa prirodnim, ekonomskim i društvenim resursima kojima destinacija raspolaže, kao što su: kvalitet i struktura smještajnih objekata, transport, mogućnost raspoloživih marketinških kapaciteta, imidž destinacije, kvalitet i konkurentnost proizvoda, informatička osposobljenost i ostali prateći elementi razvoja.

Dolazak velikih turoperatora na destinaciju daje garanciju njihovog angažovanja za tu regiju i obezbjeđenje pokrivenosti tržišta, što je Crnoj Gori neoophodno, s obzirom na dugogodišnju apstinenciju sa evropske turističke scene. Nedostatak ovog kanala prodaje je odlivanje velikog dijela sredstava u centrale turoperatorskih koncerna, gdje se dislocira i donošenje važnih strateških odluka za destinaciju, drugim riječima diktira se razvoj. To je ona situacija na tržištu, gdje organizatori putovanja imaju veliko tržišno učešće i tako obezbjeđuju moć na tržištu (vertikalno integrisani kanali prodaje).[396]

S druge strane, projektovana pozicioniranost Crne Gore na ekskluzivno tržište (kroz navedene tematske oblike turističkog proizvoda), koja zahtijeva suptilniji kontakt sa potrošačima i preovlađujuću individualnu prodaju, podrazumjeva plasman putem **direktnih kanala i preko malog broja kvalitetnih posrednika.**

Ovakava struktura kanala prodaje (direktna i indirektna) po našem mišljenju odražava navedene ciljeve i smjernice turističke destinacije Crne Gore i, sa tog aspekta u ovom trenutku razvoja, može se ocijeniti kao nesporna.

Međutim, kako je izbor kanala prodaje vezan za izbor tržišta, odnosno **predviđanje njegovog razvoja, identifikaciju tržišnih segmenata** i **analizu potrošača** po svim njihovim karakteristikama (potrebe, percepciju, preferenciju i ponašanje),[397] to se ključne primjedbe autora odnose na **izbor tržišta**. Ta primjedba mogla bi se definisati kao **monopol kupca,** odnosno fokusiranje samo na određena tržišta, dajući primat njemačkom tržištu, odnosno tržištima njemačkog govornog područja.[398]

[395] Direktni kanali posebno su važni za usitnjene kapacitete privatnog smještaja, koji se na inostrano tržištu mogu plasirati samo putem privatnih kanala, ali ne i poslovnih, preko turističkih agencija. (iz Master plana)
[396] Bakić, O., 2001, str.141
[397] Ibid, str. 48
[398] Master plan, str. 46

Uvažavajući činjenicu da Njemačka jeste glavno emitivno tržište Evrope, njoj se mora posvetiti posebna pažnja. Međutim, teorijski gledano, preferiranje samo jednog kupca (u ovom slučaju velikih njemačkih turoperatora kao kanala prodaje), može biti veoma loša strategija, sa pogubnim ekonomskim efektima. Turoperator može iz različitih razloga da napusti destinaciju, a zatvaranje kanala značilo bi gubitak čitavog tržišta. Tako, na primjer, na Crnu Goru se loše odrazilo stagniranje intenziteta putovanja njemačkih turista do 2004.[399] godine, kao i odgovarajuća uzdržanost turoperatora da se ulože direktne investicije.

Takođe, njemački turisti su veoma zahtjevni, traže kvalitetan odmor uz visoku valorizaciju uloženog novca za dobijenu vrijednost. U prilici su da biraju između više mogućnosti, osetljivi su i traže isključivo bezbjedne destinacije. Mada se Crna Gora ubraja u veoma bezbjedne destinacije, mnoštvo je eksternih faktora na koje ona, kao mala zemlja ne može da utiče. Treba računati da je locirana na Balkanu, gdje su još uvjek prisutna turbulentna politička zbivanja, a članstvo u EU predviđa se tek posle 2010. godine.

Iako se kretanja na tržištu, dinamika razvoja i otvaranje zemalja istočne Evrope sa sigurnošću nije mogla predvidjeti, ipak, evidentno je da su već u vrijeme donošenja Master plana (2001. godine), turisti sa ruskog tržišta bili uveliko prisutni na mediteranskim destinacijama: Kipar, Grčka, Italija. Kako turisti iz zemalja bivšeg SSSR-a pretežno žive u hladnim klimatskim uslovima i stoga preferiraju odmor na toplim morima, kao i imajući u vidu bližu geografsku lociranost, sličnost u kulturi, religiji i jeziku, kao i na ogroman potencijal ovog tržišta, bilo je realno očekivati da će značajan dio turističkog prometa iz ovih zemalja biti usmjeren upravo prema mediteranskim zemljama bivše Jugoslavije (prije svega prema Crnoj Gori). Rezultati inostranog turističkog prometa za Crnu Goru, od 2000.-2006. godine, govore, da se Rusija nalazila između prva tri emitivna tržišta za Crnu Goru, a u 2006. godini, ruski turisti zauzimaju čelnu poziciju sa 20,74% ostvrenih noćenja, dok je njemačko tržište istovremeno realizovalo 6,50 %.

Samo ostvarenje lošijih rezultata turističkog prometa sa njemačkog tržišta, između ostalog i iz razloga ekonomske krize koja je zahvatila Saveznu Republiku Njemačku, ali i izbora drugih tržišta, (jer putovanja iz njemačke u 2005. godini pokazuju tendencije oporavka za 6,8 % u odnosu na prethodnu godinu), govori u prilog velike elastičnosti turističke tražnje, po raznim osnovama i stoga potrebe zaštite orijentacijom na više tržišta.

Tendencija pozicije monopola kupca kroz Master plan prisutna je i u drugim analizama, **projekciji prihoda**, gdje se predviđa da se na ozbiljne prihode može računati samo sa naprednih zapadnoevropskih tržišta.[400] Iako se navodi da će zemlje istočne Evrope, koje se nalaze u tranziciji, u buduće dobiti na značaju, ipak se konstatuje, "da od njih ne bi trebalo očekivati nikakve veće

[399] F.U.R, Hamburg/Kiel: Analiza putovanja 2002-2004.
[400] Master plan, str. 31

impulse".[401] Takođe, ukazuje se na povoljniju **geografsku poziciju** Hrvatske za zemlje istočne Evrope, te da se stoga u Crnoj Gori ne može računati na visoka povećanja prometa iz ovih zemalja. Očigledno je da je **procjena prema istočnom**, a prije svega prema ruskom tržištu **potcjenjena,** jer su očekivanja po Masteru, da će "bogatstvo imućnih slojeva rasti, ali oni traže visokoprestižna mjesta, dok će segment sa srednjim i nižim prihodima koristiti alternativu Crno more, a rjeđe će se odlučivati za skupe odmore u inostranstvu."[402]

Različita tržišta koriste i različite kanale prodaje. Kako sa njemačkog tržišta, koje, uz tržište Velike Britanije, ima najrazvijenije kanale prodaje preko velikih, vertikalno integrisanih sistema i koji očigledno, trenutno pokazuju interesovanje za neke druge destinacije, za koje su postavili programe i u kom pravcu usmjeravaju svoje marketinško zalaganje, kreirajući na taj način tražnju na tom emitivnom tržištu, te se u ovakvim uslovima ne može očekivati da se manji turoperatori izbore za plasman destinacija koje nisu u fokusu velikih organizatora putovanja. Pošto TUI, kao najveći, pokazuje tendenciju ekspanzije i prema istočnim tržištima, treba očekivati da će s porastom životnog standarda i turističkih putovanja iz tog dijela Evrope, ovi moćni koncerni nastaviti širenje poslovanja i u tim zemljama, koje su inače već započeli. Angažovanje velikh turoperatora, koji posluju po modelu ekonomije obima, obično se vezuje za veće smještajne kapacitete, tako da je i to bitan razlog zašto je sa njemačkog, a pogotovo sa tržišta Velike Britanije realizovan relativno mali promet u prethodnim godinama. **Izgradnjom novih smještajnih kapaciteta** i poboljšanjem kvaliteta turističkog proizvoda, realno je da će se prodajni kanali iz ovih zemalja bitno pojačati.

S druge strane, na **istočno evropskom tržištu**, došlo je do decentralizacije i privatizacije velikih turoperatora (*Inturs*-Rusija, *Čedok*-Češka Republika, *Ibus*-Mađarska i dr.), do njihovog usitnjavanja u više **manjih ili turoperatora srednje snage**. Oni su fleksibilniji, mogu zakupom manjih smještajnih kapaciteta, kao i međusobnim partnerstvima da uđu u zajednički zakup avio sjedišta i da ostvare profit. I to je svakako faktor brže orijentacije istočnih tržišta prema jednoj maloj destinaciji, koja, uz sve ekonomske probleme koje trenutno ima, posjeduje i prednosti koje smo naveli i koji u turističkim kretanjima tradicionalno povezuju ovaj dio Evrope. Drugi, veoma bitan elemenat povećanog broja putovanja sa tržišta Rusije jeste i **pojačan intenzitet investicionih ulaganja** u privredu Crne Gore, posebno u turističku privredu. U tom smislu u narednim godinama može se očekivati još veći talas dolazaka ruskih turista, imajući u vidu i razvoj tzv, sindroma *'druge kuce',* [403] koji je 80-tih za Zapadnu Evropu bio baziran pretežno u Španiji.

Takođe, naše primjedbe na Master plan, van direktnih domena kanala prodaje, odnose se i na usmjerenost na **parcijalni razvoj,** pretežno primorja i manjeg dijela planinske oblasti. Zatim, proučavajući učešće različitih subjekata sa stanovišta njihovog interesa za turistički razvoj, stoji činjenica da je, pored nadležnog ministarstva i ostalih javnih organizacija i institucija, uključen mali

[401] Ibid, str. 30
[402] Ibid, str. 45
[403] Moutinho, L., 2005, str. 37

broj subjekata iz civilnog sektora, privrede, bankarstva, građevinarstva, saobraćaja, poljoprivrede, trgovine i drugih sektora. Primjetno je da su, sa aspekta njihove neuključenosti, često zadati **ciljevi predimenzionirani**, i stoga **neusaglašeni sa mjerama realizacije.**

Tako predviđeni ciljevi rasta mogu se postići samo pod uslovom da novi hoteli do 2010. godine, nezavisno od sezone, ostvare popunjenost kapaciteta 150 dana (41%), da ranije izgrađeni hoteli ostvare 20% prosječne godišnje popunjenosti, a da kampovi, kao i privatni smještaj, dostignu 16 %.[404]

Već sada se može pretpostaviti da se ovako planirani rezultati ne mogu realizovati.

Zanimljive su i **primjedbe na Master plan koje su dali eksperti Svjetske banke**[405]:

- Ne prepoznaje naslijeđena ograničenja primorskog proizvoda, a povećanje visoko-kvalitetnog smještaja na primorju posmatra se kao ključ za značajno povećanje udjela na tržištu (u stvarnosti, kvalitetan smještaj je neophodnost, ali sam po sebi, nije atrakcija).
- Diversifikacija i kreiranje novih tipova turizma je identifikovano kao opšti cilj, ali sa malo detalja i bez konkretnih strategija ili zadataka kojima bi se to postiglo.
- Iako je Master plan sam po sebi višesektorski i višeslojni dokument, nije jasno u kojoj mjeri je on usklađen sa drugim planskim instrumentima (npr., Prostornim planom Crne Gore, urbanističkim planovima nižeg reda).

Iz svih navedenih razloga, kao i u skladu sa praksom analiziranja i revizije strateških dokumenata u petogodišnjem periodu, predlagač, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine i autori Master plana, njemačka agencija DEG, **u januaru mjesecu 2007. godine predložili su reviziju plana**. Ona je, kako kažu autori, neophodna zbog promjena tržišnih kretanja, promjena na globalnom turističkom tržištu, zahtjeva visokoplatežnih gostiju, kao i u pravcu potpune valorizacije planinskog dijela Crne Gore. Iz obrazloženja se može zaključiti da će revidovani Master plan definisati mnoge od gore navedenih primjedbi, kao i da će ih usaglasiti sa kretanjima na globalnom turističkom tržištu, a samim tim i sa izborom adekvatnih kanala prodaje.

[404] Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori, 2005, str. 59

[405] Svjetska banka, Republika Crna Gora, Ekonomski memorandum, 2005, str. 90

IV dio: Rezultati istraživanja

7. *Ocjena rezultata istraživanja*

U cilju provjere dobijenih rezultata do kojih se došlo korišćenjem odgovarajuće literature i empirijskim istraživanjem, konsultujući praksu, sublimišući iskustva inostranih turoperatora, domaćih turističkih agencija, inostranih eksperata i nadležnih institucija u Crnoj Gori, u nastavku se oni posmatraju sa stanovišta validnosti postavljenih hipoteza, kao i njihovog mogućeg uključivanja u literaturu i praksu. Odnosno, radi se o sopstvenim ocjenama, argumentovanosti i dokumentovanosti zauzetih stavova na bazi nalaza istraživanja.

7.1. Potreba uvođenja inovativne prakse u poslovanje organizatora putovanja

Predmet proučavanja je pitanje **produktivnosti kanala distribucije**, kao i **potreba uvođenja novih strategija distribucije**. Turistička djelatnost je u tranziciji. Turoperatori moraju da pronađu sistem koji će da omogući istovremeno i **pretraživanje i bukiranje**. S tim su saglasni i teoretičari poput *Poon,*[1] koja kaže da je međunarodni turizam u rapidnoj tranziciji prema novoj turističkoj praksi, fleksibilnoj, segmentiranoj i svjesnoj kvaliteta ekološke sredine. Takva situacija, po njoj, nameće promjenu okvirnih uslova u industriji, ali i u distribuciji. *Kotler, Bowen i Makens* [2], ukazuju da marketari moraju biti svjesni izmijenjenih uslova i činjenice da globalni trendovi putovanja dovode do razvoja novih destinacija, a da razvoj turizma u jednoj zemlji ide na račun druge.[3] Otuda i potreba sveobuhvatnog i kontinuiranog monitoringa i preduzimanja raznovrsnih marketinških strategija da bi se obezbjedila konkurentnost.

Kako se mijenja industrija, tako se mjenjaju i turoperatori i idu u susret novim kanalima prodaje. Nastojeći da uspješno razviju nove konceptualne pristupe u distribuciji svojih usluga i usluga destinacija koje promovišu i plasiraju, organizatori putovanja sve više koriste **informaciono komunikacione tehnologije** i globalnim pristupom pokrivaju sve šire tržište. **Globalizacija i pojava novih tehnologija** su dva ključna faktora koji transformišu turističku industriju u jedan dinamičan ekonomski potencijal, saglasni su i teorija i praksa. Klijenti, putnici radi odmora, ili obavljanja poslovnih aktivnosti su postali sofisticiraniji i traže *'doživljaje'* prilagođene njihovim potrebama. Kao reakcija na ovakve trendove, distributivne mreže stvaraju fleksibilne pakete *'iskustava',* a destinacije formiraju široke mreže udruživanja, po principu klastera, u cilju pružanja vrijednog i uzbudljivog

[1] Poon, A., 1998, str. 84
[2] Kotler, Ph., Bowen, J.T., i Makens, J. C., 2006. str. 127
[3] Ibid, dok je odnos $ i eura u korist eura, manji broj Amerikanaca će putovati u Evropu, a od toga će imati benefit Florida.

doživljaja za turiste.[4] Tamo gdje su ranije različiti segmenti turističke industrije imali jasno diferencirane granice, sada su **ključni igrači - turoperatori, avio kompanije, hoteli i turističke atrakcije, shvatili da moraju zajedno da nastupe pri ponudi, rezervisanju i prodaji turističkih aranžmana**, radi sticanja *'poštenog'* udjela na rastućem turističkom tržištu.

Klasterski pristup razvoja uveliko je prihvatila ekonomska politika i praksa u Americi i Evropi (Institut za konkurentnost[5] Evropska komisija[6], OECD[7] koji radi na implementaciji razvoja klastera u zemljama u tranziciji, USAID[8], koji daje podršku razvoju klastera u mnogim zemljama iz našeg okruženja i mnogi drugi.)

Međutim, kad su u pitanju zemlje u razvoju, nalazi jasno ukazuju, da one još uvijek nisu prihvatile činjenicu **da je glavni faktor konkurentnosti radna snaga**. Brojni primjeri ukazuju da je njihova pažnja usredsređena na izgradnju *'teške'* infrastrukture,[9] dok se malo sredstava koristi za *'soft'* infrastrukturu.[10]

Istraživanje je dalje pokazalo da turizam, kao uslužna djelatnost, može uzrokovati posebne nedoumice s aspekta nemogućnosti objektivne identifikacije, koje usluge su uključene za određeni **klaster.** U korišćenju mnoštva usluga, kao što su, npr., transportne usluge koje koriste turisti, učestvuje i domicilno stanovništvo u svakodnevnom životu. Ovo sugeriše da klasterski pristup može biti veoma koristan u turizmu, ali da ostaje nemjerljivo, do kog stepena široki spektar usluga koji se koristi na jednom području, zaista tangira djelovanje turističkog klastera.[11]

U novom pregrupisavanju snaga, ključni izazovi pogađaju organizatore putovanja, koji moraju efikasno **kapitalizovati savremene tehnologije** radi stvaranja održivih veza sa odabranim privrednim segmentima - još jedan je nalaz obavljenih istraživanja. Da bi to postigli, turoperatori moraju **upravljati integrisanim lancima vrijednosti**, stvarati inovativne i održive prakse poslovanja. Razvoj interneta i mogućnost dobijanja informacija i pravljenje specijalnih pogodbi po

---

[4] WTO, 2002, str.7

[5] The Competitiveness Institute, kroz mnoštvo programa i aktivnosti proizašlih iz 'Zelene knjige' - 'The Greenbook', gdje se prezentira klasterska inicijativa, (The Global Cluster Initiative Survey,) 2003; zatim 'The Cluster Policies Whitebook', gdje je utvrđena 'umjetnost klasterske politike', 2004.

[6] Evropska komisija je 2001. godine usvojila akt 'Working together for the future of European tourism', gdje preporučuje pet tematskih aktivnosti:
- Razvoj integrisanih komunikativnih strategija
- Efektivnije korišćenje postojećih finansijskih fondova
- Osnivanje Virtuelne evropske turističke observatorije za promovisanje transfera znanja
- Osnivanje Evropskog centra za ekspertize u turizmu
- Implementacija 5 trans-nacionalnih turističkih klastera da bi se obezbjedila transregionalna inovativnost kroz turistički lanac vrijednosti. (ec.europa.en,) Profile of the tourism sector in the EU

[7] OECD, 'Cluster development in transition countries', 2003.

[8] USAID Macedonian Competitivness Activity Tourism Cluster (Makedonija), USAID Cluster Competitiveness Activity (CCA) -'Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera' (Bosna i Hercegovina)

[9] Makedonija, BiH, Liban, (USAID), Poljska, Mađarska, Slovenija, Češka, Slovačka, Ukrajina, Litvanija, Estonija, Latvia (OECD), 2003.

[10] Tourism Workplace Development for Cluster Competitiveness, SRI International, USAID, 2000.

[11] OECD, Assessing Barriers to Trade in Services, 2000, str. 12

svakom elementu paket aranžmana, prilično je poremetio njihovu poziciju koju su imali u organizovanju paket aranžmana.[12]

Brojni su primjeri iz prakse koji potvrđuju ove teorije. Tako je turoperator *TUI UK* (Velika Britanija), da bi konsolidovao svoju grupaciju, 2004. godine morao da napusti svoj brend *Britannia,* kao avio prevoznika i *Lunn Poly,* kao lanac putničkih agencija, redukuje prodajne prostore i otpusti 800 ljudi. **Da bi kreirali dodatnu vrijednost**, **razvili su nove strategije, tako što su uvećali i modernizovali flotu**, koja posluje pod novim brendom, *'Thomsonfly';* dali su naglasak na prodaju **dinamičnih paket-aranžmana** i na **direktne kanale prodaje**, kako bi smanjili troškove i stupili u direktni kontakt sa potrošačima; kao i **pojačali kvalitet usluga na destinacijama**.

Poslovni modeli se jako brzo mjenjaju, a posrednici moraju ostati u toku sa svim promjenama. Tako, neki od vodećih evropskih turoperatora, kao što su *TUI, Thomson* i *Thomas Cook,* Crnu Goru nude i putem sopstvenih elektronskih kanala. Takođe, prodaja putem interneta ne samo da je uticala na smanjenje njihove prodaje preko mreže prodavaca na malo (reteilera), **već je i podstakla tržište individualne prodaje sjedišta**, što su takođe ponudili tržištu u *'otpakovanoj' formi.*[13]

U prilog ovome ide i predavanje *Pergara,*[14]*,* na temu *'Globalizacija u turističkoj industriji',* koji kaže da pojavom interneta niko nije izgubio, **već se javlja neminovnost prilagođavanja i povezivanja, na bazi kapitala i interesa.** Kao rezultat zajedničkih intersa nastale su cehovne organizacije u okviru iste branše radi zaštite sopstvenih interesa i lobiranja kod državnih i paradržavnih organa, i zaštite komercijalnih interesa, jačanjem pozicija u odnosu na dobavljače i kupce.

Pored organizatora putovanja, on ističe šansu za kreiranje putovanja po narudžbi[15], stvaranjem **dinamičnih paket-aranžmana**[16] (DP) i od strane turističkih agencija. **Evidentna je promjena u poslovanju turističkih agencija, koje su u potrazi za stalnošću poslovanja**[17], **počele same da** *'pakuju'* **paket-aranžmane**.

Turoperatori, s druge strane, teže ispunjenju magičnih riječi globalizacije, a to su **postizanje obima i kontinuiranosti poslovanja.** Stoga su se oni prilagodili nastaloj situaciji i krenuli sa *'otpakivanjem'* aranžmana i prodajom pojedinačnih komponenti turističkim agencijama i širem tržištu.

[12] Buhalis, D., i Costa, C., 1998, str. 176.
[13] Ibid, str. 178
[14] Pergar, J., M.Sc. President & CEO u Kompas-u, Ljubljana i predavač na Visokoj školi za turizam u Portorožu, Slovenija, na predavanju u Beogradu, 29.05.2007.
[15] 'tailor made'
[16] 'dynamic packages'
[17] Poslije gubitka provizije za avio karte i provizije turoperatora za prodaju paket aranžmana./komentar autora

Međutim, *Pergar* naglašava neophodnost za postavljanjem standarda za uspjeh u praksi turističkih agencija, i to:

- odličan proizvod,
- konkurentne prodajne cijene,
- odličan imidž i brend,
- efikasan marketing i prodajni alati,
- efikasni rezervacioni sistemi,
- odličan *CRM*[18] i lokalni servis.

Na ovaj način turistička agencija može, koristeći vlastite baze, komponente na zalihama, da upakuje paket-aranžman po zahtjevu kupca, brže i efikasnije, konkurentnije cijenama od turoperatora ili samog klijenta, koji surfuje po internetu, po principu ***DIY*** *(Do It Yourself)*. Sistem, koji su engleske agencije prve pretvorile u DP.

Po mišljenju eksperata Svjetske turističke organizacije,[19] razvoj proizvoda i marketinga u turizmu biće usmjeren ka glavnim temama: zabavi, uzbuđenju i edukaciji. Pri tom u razvoju turističkog proizvoda, ekološki održiv turizam i upotreba tehnologije u povezivanju tržišta zauzimaće glavno mjesto. Glavnu ulogu u ovom poslu imaju **mali turoperatori, specijalisti**. I ova je teorija potvrđena u praksi.

U Italiji je 2004. godine, u organizaciji evropskih turoperatora, ostvareno 39% od ukupnog turističkog prometa, u čemu je učešće španskih i ruskih turoperatora bilo dominantno.[20] Stoga su italijanski organizatori putovanja bili prinuđeni da reviduju svoj strateški pristup ne samo po pitanju strategija prodaje, već i koncepcijski pristup organizacije turističkog proizvoda na destinaciji. Oni su to najpijre uradili snižavanjem cijena, ali se ključna strategija u povećanju potrošnje domaćih turoperatora odnosila na uvođenje *'tailor made'* tura, krojenih prema željama potrošača. Primjer uspješne preorijentacije više manjih organizatora putovanja u južnoj Italiji na alternativni turizam, govori u prilog kapaciteta turoperaora da kao posrednik između specifičnih ciljnih grupa i specifične destinacije imaju važnu ulogu u kreiranju održivog lanca ponude na destinaciji.

U ovom slučaju mali turoperatori, kroz klasterski sistem poslovanja, uspjeli su da efikasnom koordinacijom *'top-down'* i *'bottom-up'* strategija, preoblikuju međusobne odnose različitih subjekta na destinaciji, obezbjeđujući time koheziju turističkog proizvoda i održivi razvoj. Kao posljedica, kvalitet turističkog iskustva koji se isporučuje potrošačima, povećao je zadovoljstvo i lojalnost, učvrstio vrijednost brenda, proširio marketinške mogućnosti i uključenost lokalne zajednice u destinacijski marketing.

[18] CRM (Consumer Relation Management), Menadžment odnosa sa potrošačima
[19] 'Vizija turizma u 2020. godini', WTO, 2000,
[20] Trunfio, M., Petruzzellis, L., i Nigro, C., 2006, str. 429-435

Ovim je potvrđen i *Porterov* model *'dijamanta konkurentnosti'* kroz klasterski entitet,[21] koji zahtijeva od klastera da obezbjedi poslovnu sredinu u kojoj četiri grupe snaga (uslovi tražnje, turistička preduzeća, sektor podrške i faktori proizvodnje) determinišu konkurentsku prednost na destinaciji. Takođe, korišćenjem strategije **diversifikacije,** izmjenili su klasičan profil potrošača mas turizma (koji je dugo bazirao svoju ponudu u ovom regionu na suncu, pijesku i moru), i sada ga determinisali kroz novu konkurentnu formulu koja nudi prirodu, domaću atmosferu i kuhinju, sport i učenje, integrišući usluge kroz modularnu ponudu prilagođenu pojedinačnim zahtjevima turista. Glavna slabost ovog regiona bila je upravo u nepostojanju konkurentnih distributivnih kanala i saradnje sa destinacijom, koristeći niše na tržištu.

Sveobuhvatni nalaz ovog primjera ide u prilog teorije o održivom razvoju, kao dominantne strategije u dugoročnom razvoju turizma. Stoga je jasna i konstatacija da su ukupni ekonomski benefiti masovnog turizma za organizatora putovanja veći, od onih koje mu donosi alternativni turizam. Ali su ukupne koristi i pozitivni uticaji alternativnog turizma mnogo veći od troškova koje destinacija ima po osnovu boravka ovog segmenta potrošača.

Drugačiji, ali, po našem mišljenju, aktuelan, evolutivni pristup, saglasan strukturnim promjenama u svjetskoj ekonomiji i društvu uopšte, odnosi se na definisanje značenja turizma, od **'turizma kao industrije'** ka **'turizmu kao preduzeću zajednice'**,[22] od strane *Ghafele*, teoretičara inovativne američke ekonomije. Obilježja masovnog turizma i njegovih negativnih konotacija, na ovaj način su eliminisani na startu. U razvijenim turističkim zemljama, a sve više i u zemljama u razvoju, uspjeh turizma zavisi od lokalne ekonomske i socijalne razvijenosti, koja čini formu prirodnog i kulturnog kapitala, kao što su ljepota jezera, tradicionalni folklor ili podsjećanje na stare civilizacije, prije nego veliki hotelski lanci, masovni prevozioci, koji degradiraju okruženje i nose rizik neuspjeha u kreiranju lanca vrijednosti na destinaciji. Ovaj konceptualni pristup saglasan je brojnim uspješnim primjerima razvoja turizma kroz savremene ekonomske forme, klastere, širom zapadno-evropskih zemalja, prije svega Francuske, Španije, Italije, zatim Austrije, kao i zemalja u razvoju u istočnoj Evropi, kao što su Mađarska, Češka, Slovenija, koje svojom kontinuiranom inovativnošću, novim marketinškim strategijama na destinaciji i partnerstvima sa evropskim distributivnim kanalima, uspjevaju da obezbijede konkurentnost na tržištu. [23]

U današnjoj sve više otvorenoj i integrisanoj svjetskoj ekonomiji, ekonomske politike SAD i EU su saglasne da konkurentnost zauzima centralno mjesto u ekonomskom razvoju, kako razvijenih, tako i zemalja u razvoju. Stoga, da bi jedna turistička zemlja bila konkurentna u širem okruženju, mora kroz lanac vrijednosti da zadovolji visoke standarde koje implicira međunarodno tržište i da istovremeno zadrži i dugoročno poveća realni dohodak stanovništva.

[21] Porter, M. E., 1990, str. 148
[22] Ghafele, R., 2007, str. 2
[23] Vidjeti šire u tačci 3.2.2.

O *Porterovom lancu vrijednosti,*[24] kao sredstvu kompanije za identifikovanje načina za kreiranje veće vrijednosti za potrošače, pisali su mnogi, kao *Kotler,*[25] *Poon,*[26] *Buhalis,*[27] koji ukazuje da ako turoperator ode u likvidaciju, čitav sistem vjerovatno propada. Kako je turizam djelatnost koja podrazumijeva kombinaciju roba i usluga, kvalitet ukupnog razvoja u ovoj oblasti zavisi od nivoa kvaliteta svakog pojedinačnog faktora ili posrednika u vrijednosnom lancu. Ova činjenica podstiče kolektivni rad zajednice, saradnju i koordinaciju između različitih dioničara na destinaciji. Međutim, lanac vrijednosti u turističkom sektoru počinje izvan destinacije, tamo gdje turoperatori ideju o putovanju prvi put prezentuju i pretvaraju u odluku o putovanju. Mogućnosti za partnerstvo leže u ogromnom broju veza u lancu vrijednosti. Neki od ispitanika su iznijeli primjere kreativnog partnerstva i sa netradicionalnim sektorima, koji daju svoj doprinos lancu vrijednosti.[28]

Ono što je neophodno da domaća preduzeća u turizmu shvate i pretoče u praksu, jeste da uspjeh svakog pojedinačnog preduzeća, malog hotela ili kafea, restorana, muzeja, plaže, istovremeno zavisi i utiče na poslovanje susjednog preduzeća. Radi se o interaktivnom dejstvu, koje ukoliko stekne pozitivnu reputaciju destinacije u cjelini, biće to benefit za sve učesnike**. Stoga je partnerstvo, kao determinanta dugoročnog razvoja turističkih destinacija neminovnost** sa kojom su saglasni svi teoretičari današnjice, kao i praksa. Ona se javljaju kao realna potreba reakcije na globalizaciju, deregulaciju, tehnološki razvoj, jačanje pozicije kupca i fragmentaciju tržišta.

Najveći broj ispitanika u istraživanju, vezano za benefite i pritisak, koji može nastati partnerstvom domaćih malih i srednjih preduzeća sa turoperatorima, navodi da je gotovo nemoguće u modernom poslovnom okruženju raditi, a ne biti na neki način vezan, bilo u okviru konzorcijuma malih preduzeća,[29] ili kao dio velikog turističkog sistema. Neki od sagovornika sugerišu da način borbe protiv snažnih turoperatora treba usmjeriti prije svega na kapitalizaciju unutrašnjih, sopstvenih snaga. Takođe, jedan broj ispitanika osporava pristup prodaje smještajnih kapaciteta malih porodičnih hotela ili apartmana pretežno jednom organizatoru putovanja, već predlaže ravnomjernu raspodjelu na više njih, kako bi se smanjila zavisnost distribucije od jednog turoperatora ili u tom slučaju najčešće jednog emitivnog tržišta. Drugi, pak, ističu faktor poznavanja lokalih dobavljača i posjedovanje relevantnih informacija kao moćnog sredstva u obezbijeđenju prednosti u pregovaranju sa moćnim operatorima. Iako se mala domaća preduzeća najčešće susreću sa ograničenjima u sredstvima, nemogućnosti istraživanja, korišćenja savremenih tehnologija i generalno moći, oni mogu značajno unaprijediti svoje konkurentske prednosti,

[24] Porter, M. E., Harvardski profesor, na temu strategija konkurentnosti, novih tehnologija i konkurentnosti, lanca vrijednosti, klastera, i dr. napisao je više knjiga i radova, a prvi put pominje lanac vrijednosti 1985. u svojoj knjizi Competitive Advantage, str. 37

[25] Kotler, Ph., 1994, str. 43-44

[26] Poon, A., 1998, str. 209

[27] Buhalis, D., 2003, str. 35-36

[28] Radi se o angažovanju profesionalnih fotografa koji pružaju usluge snimanja kamerom ili fotoaparatom turista prilikom njihovih avanturističkih aktivnosti, vožnje kajakom, splavarenje, skijanja na vodi, 'baluning'-a, zatim programa edukacije,koji podrazumjevaju uključivanje obrazovnih institucija, zdravstveno-rekreativnih programa i sl.

[29] Kao npr., Udruženje turističkih agencija Crne Gore, Udruženje hotelijera Crne Gore i slično.

koristeći koncepcije fleksibilnosti i mogućnost specijalizacije. Učtivost i gostoljubivost sigurno neće dovesti do uspostavljanja boljih relacija sa posrednicima, ali svakako stvara zadovoljne i lojalne potrošače. Nalazi, nedvosmisleno ukazuju da je evidentno da nesporna moć *'mainstream'* turoperatora,[30] rađa brojne nesporazume i probleme na destinaciji. Međutim, analiza takođe ukazuje da su koncepti partnerstva[31] u plasmanu turističkih usluga veoma raznovrsni i da donose benefite za sve članove u poslovnom lancu, ali i benefite za zajednicu.

Kjučno pitanje koje se postavlja za svrhu ovog istraživanja je: **kako savremene koncepcije** lanca vrijednosti, klastera, kreiranja i upotrebe adekvatne informacione tehnologije i razvijanja koncepta partnerstva, nalaze **svoju primjenu u odgovarajućoj politici organizatora putovanja?** Vidjeli smo kakve su sve strategije primjenjivali TUI, kao i mali turoperatori specijalisti na italijanskom tržištu, da bi obezbijedili konkurentnost na tržištu.

Radi se o savremenim konceptima, koji zahtijevaju unošenje brojnih novina u rad turoperatora, ali istovremeno utiču i na ukupne tendencije i odnose na turističkom tržištu. Aktuelni pristupi distribuiji turističkih usluga koje uvažavaju organizatori putovanja, ne tangiraju samo pojedinačna preduzeća, već i potrošače, a od njih zavisi razvoj čitave turističke destinacije. Stoga se, analizirajući nove poslovne strategije organizatora putovanja, istražuje i sublimira čitav niz aktivnosti koje je potrebno respektovati u turističkom razvoju jedne zemlje.

U razvoju strategija na dugi rok, organizatori putovanja neizbježno moraju da se fokusiraju na **tehnološki razvoj**. Istraživanje je pokazalo da brojne strategije akvizicije koje su koristili glavni evropski turoperatori u zadnjih nekoliko godina, nisu donijele očekivane rezultate sa aspekta produktivnosti ekonomije obima i profitabilnosti, već samo skup troškova i ograničene benefite,[32] jer su koristili taktike na kratak rok, u cilju održavanja likvidnosti i smanjenja troškova. Ovo, prvenstveno zbog ograničenja koja postoje kod većine turoperatora da značajno investiraju u tehnološki razvoj.

Stoga je potrebno da menadžerske strukture shvate, **prvo,** da je neophodno da tehnološke platforme koje koriste obezbjeđuju optimalne rezultate, i **drugo**, da tehnologija osigurava veću profitabilnost u budućnosti. Između tehnoloških platformi koje danas pružaju podršku web-baziranim buking sistemima i realnog procesa prihvatanja tih rezervacija od strane većine turoperatora, postoje značajna odstupanja. Ovakva situacija rađa loše iskustvo potrošača, frustracije i smanjeni buking. Stoga se kompanije za izradu tehnoloških softvera i hardvera utrkuju u iznalaženju najproduktivnijih kanala prodaje, koji obezbjeđuje istovremeni proces *'look to book'*.[33]

[30] 'Turoperatori matice'
[31] Vidjeti šire u tačci 3.6.
[32] Toward Europe, 2004, str. 3-4
[33] Jedan od savremenih modela distribucije koji se nudi na tržištu je Trisept Solutions, koji omogućava da se putem jedne konekcije kroz sistem API, obezbijedi virtualno neograničena distribucija. Na ovaj način turoperator dobija pristup u 75.000 turističkih agencija, koje bukiraju milione putnika svake godine.

Međutim i dalje se većina turoperatora suočava sa nesigurnošću koja je treća strana izvršila prodaju, **što sugeriše na nedostatak kontrole nad distributivnim kanalima**. Nedostatak ovog pregleda najčešće je rezultat nekompatibilnosti postojećih sistema, što navodi **da je glavni izazov u turističkoj distribuciji danas, kreiranje *'bešavnih'* distributivnih sistema**, **u cilju integracije upravljanja i rezervacionih sistema**. Stoga je **tehnologija** u poslovanju organizatora putovanja, **viđena kao pokretač razvoja fleksibilnih proizvoda, kritičnog faktora kontrole distribucije i osiguranja efektivnog marketinga.** Turoperartor ima potrebu da proizvod što brže isporuči tržištu kroz rezervacioni sistem koji može da prihvati promjenu na tržištu tražnje i da ažurira promjene proizvoda u realnom vremenu.[34]

Iako je e-trgovina opšteprihvaćena od strane turoperatora, ipak po mišljenju mnogih ućesnika u ovom biznisu, još uvijek su prisutne brojne nedoumice za buduće poslovanje. One su prije svega usmjerene na pitanje smanjenja udjela na tržištu, zbog već postojećih direktnih prodavaca na tržištu, kao i zbog novih, pridošlih e-kompanija u turističku industriju. Jedna od bitnih nedoumica organizatora putovanja tiče se beneficija e-trgovine na dugi rok. Pošto se konkurencija intenzivirala i migrirala *'online'*, uštedu troškova će osjetiti direktno potrošači, u formi popusta na putovanjima i odmorima i cjenovno mnogo konkurentnijim uslugama koje su unaprijeđene odgovarajućom dodatnom vrijednošću. **Stoga je organizator putovanja primoran da investira u savršenije e-tgovinske sisteme, da bi obezbijedio konkurentsku diferenciranost**.[35] Takođe, u ovom istraživanju se ističe da, s obzirom da će primjena *'self-servis-a'* automatski biti jeftinija za turoperatore, oni time čine potrošače sve nezavisnijim. Internet čini kupovinu jednostavnijom za kupovine od ponuđača iz drugih kanala, radi sticanja najboljih cijena za pojedinačne komponente proizvoda, što bi konvencionalne turističke agencije mogle da spriječe.

Međutim, uprkos mišljenju da će e-trgovina smanjiti troškove poslovanja organizatora putovanja u nekim segmentima, i dalje ostaje neizvjesno da li će turoperatori uspjeti da usmjere te uštede prema svojim profitnim marginama. Kao i u drugim sektorima privrede, postavlja se pitanje šta će se desiti kada sistem e-trgovine uđe u fazu zrelosti, i kada su pri tom svi uključeni u takav način poslovanja. Čini se da će biti velika gužva, ne samo sa aspekta brojnosti učesnika i konkurencije, već i tehnoloških dostignuća koja se primjenjuju. Rezultati sprovedenog istraživanja *Anite Travel System,*[36]o tome ko će uživati najveće benefite od e-trgovine govore u prilog **potrošača 63%,** zatiom **turoperatora 31%,** i tek onda **agenata 6%.**

Stoga, pritisnuti, s jedne strane, unutrašnjim zahtjevima dioničara za uvećanjem profitnih stopa, kao i spoljnim uticajima od stane novih igrača u distribuciji u turizmu, organizatori putovanja su primorani da iznalaze nove opcije za opstanak i razvoj. Tako, da bi organizator putovanja danas obezbjedio konkurentnost na tržištu, **postaje neophodno da distribuira svoj proizvod putem više**

[34] Ibid, str.4
[35] Anite Travel System, 2000.
[36] Tour Operator and E-commerce, Anita Travel System, 2000, str.10

distributivnih kanala, koji koriste najažurniju bazu podataka i najsavremenije rezervacione sisteme. Međutim, zajednički problem u tehnološkim platformama koje koriste evropski turoperatori je, da je rezervaciona tehnologija razvijena da podržava tradicionalna sredstva prodaje kroz trgovinske kanale, **gdje je faza istraživanja potpuno odvojena od faze rezervacija**. Ustvari, **turistički proizvod se istražuje *'offline'***, koristeći brošure, a **bukira se *'online'***, kroz agencijski *'interface'* prema rezervacionom sistemu turoperatora. Dodatno, mnogi procesi još uvijek se rade manuelno u nedostatku automatizacije, što sve ograničava turoperatora da obezbjedi proizvod po želji potrošača.

Odgovarajući na Upitnik na ovo pitanje, uvaženi profesionalac iz struke, *Backman,* [37] ističe, da su još uvijek svega nekoliko velikih kompanija u mogućnosti da povežu ove dvije faze u cjeloviti proces. Iako internet tehnologija otvara mogućnost povezivanja ova dva procesa, većina turističkih agencija ne posjeduje svoju bazu podataka, već zavisi od tehnologije *'treće strane'*.[38] **Otuda je *'online'* istraživanje i istovremeno bukiranje, moguće obaviti jedino kod velikih grupacija, koje mogu da priušte nabavku sistema.**

Prateći vrijednosno baziranu perspektivu, sagledavaju se interkompanijske veze koje počivaju na fenomenu potreba preduzeća da pruže što više potrošačima, posebno ako je moguće bez povećanja cijena produkovanih proizvoda i usluga. Da bi se ostvario ovaj cilj, izvedeni su novi koncepti koji ističu korporativni marketing. Veliki turoperatori koji posjeduju tehnologiju najnovije generacije, samim tim i mogućnost da prodaju proizvode u različitim oblicima ili kombinacijama, nastoje da prodajom sopstvenih roba i usluga, koristeći fleksibilniji model, maksimiziraju svoj prinos. Efektivnom komunikacijom između postojećih sistema oni distribuiraju potrebne informacije po zahtjevu, bilo kad, u bilo koji prodajni kanal. Po riječima *Pergara,* klasični turoperatori su u tome studiozniji od e-turoperatora,[39] koji nemaju vremena da se bave nabavkom, već su orijentisani na instant tržište, a ne na planiranje na duži rok. Po izvještajima *Thomson Holidays-a,*[40] putnički web sajtovi su zamijenili turističke agencije, kao najpopularniji vid bukiranja turističkih putovanja u Velikoj Britniji, te stoga i Thomson ide u korak sa novim trendovima prodaje koje diktiraju potrošači i uvodi nove *'online'* modele, kao što je trend ka *'community sites'*- poštovanje iskustava drugih ljudi. Stoga je Thomson uveo web na kome potrošači govore o svojim iskustvima na putovanju s Tomsonom. Kompanija smatra da se na ovaj način gradi povjerenje, koje posljedično utiče na način bukiranja. *'Online'* buking kod ovog turoperatora već je premašio kompanijska predviđanja za tri godine unaprijed. Na ovaj način putnički web sajt postaje virtuelna

[37] Birger Backman radi kao savjetnik senior, UFTAA-e i predsjednik The Travel PartnershipmCorporation (TTPC)

[38] Misli se na provajdera marketinških usluga i rezervacija za turističke agencije, turoperatore, hotele i druge pružaoce usluga, kao što je npr. sistem Pegasus, koji je provajder pionir tehnologije za putničku industriju i koji pored konekcije sa više od 1000 web sajtova i servisa širom svijeta u okviru svog rezervacionog sistema, pružaocima usluga obezbjeđuje usluge rezervacija, distribucije, finansija i prezentacije. Istovremeno Pegasus nudi posljednje inovacije i respektivnu podršku potrošača, koristeći pametne tehnologije i dinamične strategije rasta. (pojaš. autora)

[39] www.lastminute.com; www.adriatica.com, najveća Hrvatska'online' turistička agencija, osnovana 2000. godine i dr.

[40] TravelCom, 2006, Volume 1, issue 8.

putnička agencija. Praksa takođe pokazuje **da je u Velikoj Britaniji gotovo udvostručen procenat posjeta sajtovima e-generacije, kao što su Expedia, Travelocity ili Orbitz, 46%, u odnosu na sajt brendirane avio kompanije ili hotela, 24%.**[41]

Sa aspekta održivosti prakse poslovanja kod turoperatora, veoma je važno kako se u uslovima migracije procesa bukiranja *'online'*, kontrolišu troškovi distribucije, kao i koji se model plaćanja primjenjuje.

Iz mnogih izvještaja turoperatora vidi se da nisu u stanju da utvrde tačne troškove distribucije, kako *'offline'*, tako i *'online'*. Sadašnji sistem naplate distributivnih troškova u Velikoj Britaniji, npr., je neodgovarajući, jer se obračunava po satima provedenim na mreži, što otežava predviđanje troškova prodaje, kao i stvarnih troškova distribucije. Radi se na kreiranju modela obračuna baziranog na vrijednosti transakcije.

Kad je u pitanju sistem plaćanja među turoperatorima, u Evropi se primjenjuju različiti sistemi plaćanja, najčešće bazirani na sistemu plaćanja određene zemlje, što objektivno komplikuje posao i čini ga nedovoljno efikasnim. Efektivna podrška *'online'* bukingu bio bi internacionalno standardizovani automatski sistem plaćanja (SPS)[42] za međunarodne i lokalne turoperatore.[43]

Evidentne brojne tržišne promjene na dugi rok mijenjaju kanale prodaje organizovanih putovanja i usmjeravaju ih na prilagođavanje promijenjenim zahtjevima globalnog tržišta. **Radi ocjene njihove moguće razvijenosti u Crnoj Gori,** provedeno je primarno istraživanje putem intervjua ralevantnih predstavnika agentske i hotelske industrije, kao i predstavnika inostranih turoperatora koji prodaju turističke kapacitete Crne Gore.

Kako u Crnoj Gori preovlađuju mala i srednja preduzeća u turizmu, većina hotelijera je saglasna da hoteli gotovo potpuno zavise od turoperatora po osnovu njihove komunikacije sa potrošačima i njihove pojave na glavnim tržištima. Takođe, kroz vertikalnu integraciju, veliki turoperatori konrolišu i transportne kompanije (čarter avio prevoznike) i ritejlere (lance putničkih agencija). Na taj način su ovakve kompanije ustanovile svoju poziciju lidera u kanalu.[44] Nadalje, ekskluzivna prava (prava turoperatora da ekskluzivno reprezentuju hotele na svojim tržištima), obezbijeđuju organizatorima putovanja kontolu nad hotelskim distributivnim miksom. Ovo stoga što oni efektivno određuju koji drugi članovi u kanalu mogu posebno da prikažu svoju poziciju u okviru njihovih programa. Ovakvi odnosi posljedično rađaju konflikte, koji su svojstveni svim mediteranskim zemljama, ne samo Crnoj Gori, vršeći pritisak na principale da redukuju cijene. Ovo je bila generalna primjedba svih ispitanika u Crnoj Gori. U mediteranskim zemljama, a i drugdje po

[41] www.com.score.com, 2006.
[42] SPS-Single Payment Sistem
[43] Toward Europe, 2004.
[44] Renshaw, M., 1994.

svijetu, praksa pokazuje da oni takođe smanjuju i ekonomske uticaje turizma na makro planu. Kao rezultat, potrošnja lokalnih resursa može se primijetiti na većini destinacija, dok su inicijative za održavanje životne sredine i kulturnih vrijednosti regiona samo pojedinačni slučajevi. Kad je u pitanju Crna Gora, za sada, samo postoje inicijative **NVO**[45] i nekih međunarodnih organizacija, kao što su **GTZ,**[46] koje pruža podršku razvoju turističkih destinacija u kontinentalnom dijelu Crne Gore; zatim, **OAR**[47]**,** koja se bavi pitanjima održivosti i zaštite životne sredine u planinskom predjelu na potezu Bjelasica-Komovi i sl.

Većina ispitanika se slaže da postoji bitna razlika između velikih i malih turoperatora u njihovom djelovanju na destinaciju, ovo saglasno njihovim različitim strategijama. Više konflikata na liniji hotelijeri-turoperator su generisani od strane velikih mas turoperatora nego malih, specijalista. Mali turoperatori, posebno oni koji su geografski vezani za Crnu Goru, pokazuju veću posvećenost vrijednostima i samoj destinaciji. Stoga ih, kako neki ispitanici kažu, smatraju partnerima i prijateljima.[48] Oni nastoje da se koncentrišu mnogo više na kvalitet i imaju više standarde kvaliteta, a time i lojalnije potrošače. Analiza je pokazala da su uzroci ovih nesporazuma djelimično i rezultat slabosti u vođenju marketinških i menadžerskih aktivnosti u Crnoj Gori, nedovoljne kompetencije i nesigurnost u traženju novih partnera, naviknutosti na situaciju koja rađa indolentnost na dominaciju turoperatora. Kad su u pitanju hoteli visoke kategorije (kojih trenutno ima samo 2), jasno se kristališe stav da sve više njihova zavisnost od turoperatora opada, s obzirom da se njima pruža mogućnost **da izmijene i dopune svoj distributivni miks**, kako bi iskoristili prednosti alternativnih i profitabilnijih turoperatora, dok hoteli srednje kategorije, kojih je većina u Crnoj Gori, to sebi ne mogu da priušte. Unapređenjem kvaliteta čitavog objekta, kao i usluga koje pružaju, vrednovanjem tog kvaliteta kroz sticanje većeg broja zvijezdica od strane zvanične nomenklature turističke vlasti, hotel objektivno respektabilno jača svoju poziciju prema organizatorima putovanja, što ove, opet, dovodi u situaciji da svoje kretanje usmjere ka objektima niže kategorije koje su njihovi klijenti u mogućnosti da plate.

Na ovaj način se kanališe i sektor specijalnih usluga, bilo u okviru velikih turoperatorskih sistema, bilo samih operatora specijalista upućenih na više platežne tržišne segmente, koji ostaju vezani za hotele viših kategogorija, dok ovi drugi migriraju ka hotelima nižih kategorija, kojima je punjenje objekata u dužem periodu godine, moguće jedino putem mas turoperatora.

U prilog tome, sagovornici dodaju, da što je jača pozicija hotela, manje je problema sa turoperatorom, u skladu sa više-manje izjednačenom snagom u kanalu. Suprotno, lako zamjenjivi, mali, nesofisticirani hoteli, koji pate od nedostatka traženih sadržaja, izloženi su nizu problema, kako slabe popunjenosti, tako i niskih profitnih margina. Ukoliko se ne povinuju zahtijevu

[45] Kao npr. Centar za inicijative iz oblasti održivog turizma, Podgorica
[46] German Technical Cooperation, Njemačko društvo za tehničku saradnju
[47] Austrijsko-crnogorsko partnerstvo
[48] Kao, npr., francuski turoperator, Montagne Evasion, specijalista za planinske ture

turoperatora, mali objekti osjećaju vrlo ekstenzivne prinudne mjere i uskraćivanje njihove ekspertske moći. Ispitanici primjećuju da turoperator, da bi sačuvao svoju konkurentnost na tržištu, redukuje profitne margine svojih dobavljača na destinaciji, smanjujući nivo profitabilnosti kompanija, a time i ukupne ekonomske efekte za destinaciju. Tako je u ovoj sezoni 2007/2008 Nekermann zatražio smanjenje cijena, sa alternativom odlaska sa destinacije, čemu se hotelijeri grčevito odupiru, jer bi to značilo dalje snižavanje i onako niskih prinosa.

Interesantna je analiza direktora britanskog turoperatora *Balkan Holidays-a*,[49] o razlozima sporog povratka Britanaca u Crnu Goru. **Prvo,** nepostojanje direktnog leta iz Londona do Crne Gore, u vrijeme kad se direktna veza podrazumjeva, već se promet uglavnom obavlja preko dubrovačkog aerodroma, i to samo iz Londona, a ne i drugih britanskih gradova. Pored Balkan Holidays-a, sa Crnom Gorom posluje više turoperatora,[50] ali je ostvareni promet mali i ne može se porediti sa ostvarenim prometom sa kraja 80-tih godina. **Drugo**, Crnu Goru sada *'otkrivaju'* britanski mediji i najavljuju kao novu *'hit*' destinaciju, ali bez neophodne prateće privredne promocije, te je proces povratka i dalje spor. **Treće,** Crna Gora više nije jeftina destinacija, kako se to očekuje. **Četvrto**, smještajni kapaciteti su ograničeni, a bolje uređeni kapaciteti se plasiraju po višim cijenama na rusko tržište. **Peto,** postavlja se pitanje neizgrađene infrastrukture, prije svega pitanje riješavanja vodosnabdijevanja, saobraćajne infrastrukture, odvoza smeća. *Macura* smatra da će kratkoročno doći do skromnijeg povećanja dolazaka iz Velike Britanije, i to posredstvom interneta, a značajnu ulogu u tome ima i ulaganje Britanaca i Iraca u nekretnine u Crnoj Gori, ali naglašava da cijene ostaju problem za masovniji turizam.

Poređenje sa tržištem Hrvatske, govori o manje-više sličnoj situaciji u odnosu na britansko tržište. Destinacija koja takođe ozbiljno zaostaje u prometu sa britanskog tržišta u odnosu na kraj 80-tih, gdje brojke dostižu jedva 30-40% tadašnjih dolazaka, mada je prisutna u medijima zadnjih nekoliko godina. Inače, cijene su još više, postoje direktni letovi, ali u mnogo manjem broju nego ranije, lete 'low-cost' avio kompanije, koje prevoze individualne goste, a ne u paket-aranžmanu, promocija je nedovoljna. Tadašnji turoperator Yugotours, specijalista za Jugoslaviju, realizovao je oko 65% ukupnog broja turista sa ovog tržišta u Hrvatsku. **Nepostojanje jakog, turoperatora specijaliste**, po mišljenju sagovornika, dodatni je razlog manjeg turističkog prometa sa ovog tržišta prema svim ex-yu zemljama.

7.2. Provjera validnosti postavljenih hipoteza i rezultata istraživanja

Diskusiji rezultata o pitanju savremenih koncepcija prodaje u poslovanju organizatora putovanja, pristupamo razmatranjem nalaza validnosti hipoteza istraživanja. Testiranje je obuhvatilo u praksi konfliktnu argumentaciju koja se sreće u literaturi po pitanju opstanka klasičnih

[49] Generalni direktor Balkan Holidays-a, Miodrag Macura
[50] Holiday Options, Inghams, Thomson Holidays, Cosmos (posljednja dva iako veliki turoperatori, sa simboličnim dolascima u Crnu Goru).

posrednika, kao i mogućnosti njihove potpune zamjene elektronskim kanalima distribucije. U aktuelnom pristupu distribuciji turističkih usluga, posebno je respektovano pitanje kanala distribucije koji se koriste, kao i potrebe uvođenja inoviranih strategija distribucije. Primjena koncepcija prodaje posmatrana je kroz savremene koncepte lanca vrijednosti, klastera, kreiranja i upotrebe adekvatne informacione tehnologije i razvijanja koncepta partnerstva, koji unose značajne novine u poslovanje organizatora putovanja.

Zaključci o postavljenim hipotezama izvedeni su sintetičkim i verifikacionim metodama, kao osnovama za provjeru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju. Sagledavanje međusobne povezanosti i uslovljenosti pojava koje su predmet istraživanja, obavljeno je deduktivnim pristupom, uz korišćenje dijalektičke metode. Sintetička metoda korišćena je za ocjenu zakonitosti u područjima upotrebe novih koncepcija prodaje, kao i za otkrivanje specifičnosti u tim područjima kod organizatora putovanja. Takođe, konsultovani su primarni izvori podataka kroz formu intervjua sa odgovarajućim poslovnim stručnjacima. Izvedeno je 5 ekskluzivnih intervjua sa ekspertima iz svijeta nauke[51] i turističke privrede,[52] svjetskog renomea, koje autor lično poznaje i kojima je veoma zahvalan u participaciji u ovom radu. Komparativnim, dualnim pristupom, izvršena je retrospektiva i analiza aktuelne dimenzije, na bazi logike iskustvenih nalaza, što je dovelo do konkretnih zaključaka o postavljenim hipotezama. Najzad, struktura rada i metod njegove razrade bili su usmjereni na testiranje i provjeru zadatih hipoteza.

U ovom radu hipotetički okvir istraživanja čine tri bazne postavke sa po jednom podhipotezom.

Hipoteza 1: **Uspješni posrednici su oni koji kreiraju vrijednost orijentisanu prema zahtjevima potrošača.**

Analizom savremenih pristupa prodaji u poslovanju organizatora putovanja, kao i sagledavanjem međusobnih veza i zavisnosti pojava koje su predmet istraživanja, došlo se do zaključka da su uspješni posrednici, oni koji kreiraju vrijednost orijentisanu prema zahtjevima potrošača, čime je prihvaćena postavljena hipoteza.

Istraživanje je evidentiralo da je svjetska populacija drastično izmijenila profil, sa unaprijeđenim životnim standardom, povećanim diskrecionim dohotkom, skraćenim radnim vremenom, rastućim vremenom za odmor, boljim obrazovanjem, razvijenom sviješću o potrebi očuvanja prirodne i društvene sredine, starenjem svjetske populacije, rastom broja žena i veoma radoznalim tržištem mladih. Ovakve promjene postaju realna pretpostavka za zadovoljenje njihovih sve sofisticiranijih potreba i potvrđuje da turizam postaje esencijalni dio modernog života.

[51] U Prilogu 1.
[52] Ibid

Da bi se iskoristile prednosti ovakve ekspanzije tražnje, od vitalnog je značaja da posrednici, kao spona između turiste i destinacije njegovog putovanja, na vrijeme identifikuju nove potrošačke trendove i dizajniraju proaktivne strategije kako bi obezbijedili konkurentske prednosti.

Analiza pokazuje da odmori usmjereni na *'niše'* segmente, kao kratka putovanja sporta radi, uživanje u divljini, raznovrsne usluge iz medicinskog portfolia, rastu mnogo brže od standardnih paket-aranžmana. Ili, kako to kaže *Shaw,*[53] ljudi troše mnogo više novca nego ikad do sad na *'obogaćivanje životnog iskustva',* što u velikoj mjeri reflektuju aktuelni trendovi za putovanjima.

Da je fokusiranje na potrošačku tražnju glavna odrednica u formulisanju strategija poslovanja savremenih organizatora putovanja, govori i zaokret najvećeg turoperatora u Evropi, *TUI-a* koji za sebe kažu, *'Mi smo brend koji obećava'*[54], i stoga *'mi brinemo, kontrolišemo, unapređujemo, informišemo, mi sarađujemo, nudimo nedoživljeno putničko iskustvo, gdje se susreću vaši hobiji i vaš odmor'* U skladu sa novom društvenom sviješću, interesovanjima za autentičnim, malim i lokalnim turističkim iskustvima, sektor za specijalne ture organizuje ture za individualce u manjim grupama sa iskusnim vodičem, pokazujući im aspekte života u neotkrivenim regionima, koje su personalizovane u skladu sa ličnim interesovanjima i ne bi ih bilo moguće doživjeti u većim grupama. Nadalje, *TUI* uvodi nove marketinške tehnike za izgradnju lojalnosti potrošača, organizovanjem posebne stranice za razmjenu mišljenja turista po povratku s odmora, koje naziva *'vodećom snagom promjena'*[55].

Da je *TUI-u,* kao vodećem evropskom turoperatoru, prioritetan koncept u poslovanju, kreiranje vrijednosti orijentisane prema zahtjevima potrošača, govori i njegovo najnovije spektakularno spajanje sa *First Choice-om,* na britanskom tržištu, čime ovaj danas najmočniji turistički trust u Evropi postiže sljedeće: **prvo,** njihovo spajanje predstavlja odličnu stratešku komplementarnost u poslovanju, tako što je novi poslovni model pozicioniran da zadovolji vrlo diferencirani spektar potreba turista orijentisanih na odmorišni turizam; **drugo,** tako usmjeren, vodi ka zaradi i rastu profitnih margina, na bazi ekonomije obima i troškovnih prednosti u isporuci; **treće**, nudeći široki portfolio usluga od preko 200 brendova, predstavlja izuzetnu kombinaciju sadržaja i distributivnih mogućnosti. U prilog prihvatanja ove hipoteze govori i nedavna akvizicija,[56] dva turoperatora specijalista od strane *Kuoni-a,* s ciljem ispunjenja strateških planova ovog svjetski poznatog organizatora putovanja da dostigne dalji rast u poslovanju specijalnih *'niša'* na tržištu, za platežne segmente potrošača. *Kuoni* je kupio 80 % ruskog turoperatora *UTE Megapolus,* posebno zbog velikog intersovanja poklonika kulture širom svijeta za ekskluzivnim iskustvima za kulturnim bogatstvima Rusije, koji bi se uklopili u njihov životni stil. Dalje, Kuoni grupa je pripojila *CV Travel,* visoko pozicioniranog specijalistu na premium tržištu luksuznih tura u

[53] Shaw, F., Travel trends, The Centre of Future Studies, 2007.
[54] TUI initiative for sustainable tourism development, 2004.
[55] Licanta, M. C., 2000., str.1
[56] m.Travel.com Juli, 2007.

Velikoj Britaniji, sa fokusom na destinacije Grčke, Francuske i Italije, ali i na Karibe i Švajcarska *VIP* skijališta. Ovim je obogatila svoj portfolio za još tri nova brenda, a svojim lojalnim potrošačima ponudila još diversifikovanije proizvode.

U želji da odgovore promjenama na strani potrošačke tražnje za egzotičnim i avanturističkim programima, glavni trend zadnjih godina kod *'mainstream'* turoperatora je dodavanje *'soft adventure'* opcija odmora, već postojećim paket-aranžmanima. Praksa pokazuje da to najčešće rade ili akvizicijom *'niše'* operatora (kao što je npr. *First Choice* pripojio *Exodus* 2002),[57] ili širenjem sopstvenog portfolia proizvoda, *'mainstream'* turoperatori povećavaju svoj udio na destinacijama u razvoju.

Teza je potvrđena i kod brojnih malih turoperatora specijalista, kao što je operator iz susjedstva, *Hidden Croatia*,[58] koji svoju šansu za opstanak na tržištu vidi kroz korišćenje benefita savremene tehnologije, gradeći fleksibilne, visoko kvalitetne i personalizovane dinamične pakete koji odgovaraju potrebama potrošača, stalnih tragača za sljedećom *'novom stvari'*. Ovaj mali turoperator svoju ponudu gradi na nestandardizaciji kao ključnoj tačci prodaje, bazirajući se na diferencijaciji proizvoda i kvalitetu, a manje na cijeni.

Da novi potrošači traže nove proizvode i brendove, a to znači i razvijenije i nove kanale prodaje, prilagođene savremenim turistima, potvrđeno je i u najnovijoj literaturi. Tako *Buhalis* [59] ističe da kvalitet turističkih usluga postaje kritični faktor uspjeha i da s tim u vezi, pored tradicionalnog plažnog turizma, turistička industrija registruje stabilan i istovremeno snažan razvoj proizvoda baziranih na prirodi, biznisu, odmoru, antropologiji, gastronomiji i duhovnim izvorima. Po njegovoj procjeni, ovakva tendencija će ojačati u budućnosti, s obzirom da na jednoj strani raste interes turista za novim proizvodima i destinacijama koje su u modi, a na drugoj, težnja turističkog sektora da što više diferencira ponudu kako bi zadovoljila znatiželju potrošača, ali i povećala cijene iznad nominalnog iznosa.

U zadnjih nekoliko godina, kao posljedica promijena na globalnom planu i u samoj privredi i okruženju, sve veći broj autora insistira na uvođenju nove marketinške tehnike u turistički biznis, *Consumer Centric Marketing* (CCM),[60] **čiji je cilj da kreira podatke koje koristi kompanija tako da** *Consumer Relation Marketing* (CRM),[61] **uvijek bude jedan korak ispred prema potrošačima**. Dobro vođenje marketinga odnosa sa potrošačima, može realno da obezbijedi bolju poziciju u svijesti potrošača.

[57] Meyer, D., 2003, str. 59
[58] m.Travel.com, maj, 2007.
[59] Buhalis, D., i Costa, C., 2006, str. 4
[60] 'Potrošački centriran marketing' je disciplina dobijanja i razvijanja uvida u potrošače u cilju proširenja marketinške efektivnosti i pružanja boljih usluga potrošačima. Maney i dr. 2002, str. 3 u Niininen, O., Buhalis, D., March, R., 2007. str. 5
[61] 'Marketing odnosa sa potrošačima' je marketinški koncept koji kompanije koriste za upravljanje njihovih odnosa sa potrošačima, uključujući nabavku, odlaganje i analizu informacija o potrošačima.

Iako i jedna i druga govore u prilog navedene hipoteze, kombinacija CCM filozofije i tehnoloških dostignuća omogućava da se specifične informacije koje se prikupljaju od potrošača, akomuliraju na način da se ta znanja organizuju u *'tailor-made'* proizvode. **Na taj način do potrošača dolaze samo informacije koje su relevantne njegovim interesovanjima, dozvoljavajući mu da preuzme dizajnirane komponente i tako kreira lični dinamični paket.** Iz ove dvosmjerne komunikacije benefite imaju i potrošači i kompanija. Najnovije informacije sa tržišta turističke distribucije, govore da CCM orijentisane putničke kompanije dobijaju bitku za potrošačko zadovoljstvo i lojalnost. Primjera je više kao, npr., e-distributeri, *Expedia Inspirator, Lastminute.com,* koji koristeći personalizovane informacije postižu veoma uspješne rezultate u *'dynamic packaging'*.[62]

U prilog ove diskusije ide i *Gilbertovo* mišljenje da razvoj prilaza fokusiranog na potrošače, realno ne ide u prilog poslovanju klasičnih turoperatora. Nove *'online'* kompanije, koje su *'potrošački usmjerene',* imaju mnogo veću šansu da se u bitci za potrošače izbore za njihovu lojalnost i zadovoljstvo. A *'Customer-centric'* prilaz, po *Gilbertu,* ima mnogo veći značaj u privlačenju potrošača, kod već etablirane avio kompanije, nego za organizatore putovanja.

I najzad, o potrošačima kao kreatorima biznisa govori i *Drucker-ova* marketinška poruka još iz 1954. godine, uvijek relevantna: *'Potrošači su ti koji određuju šta je biznis'.*[63]

Podhipoteza 1. **Postoje dva konfliktna trenda u distribuciji, a to je nestajanje posrednika i njihovo ponovno uspostavljanje.**

Primjenjujući deduktivni metod na analizirani materijal, kao i primarne izvore, mišljenja i stavove, dolazi se do zaključka da je podhipoteza 1. prihvaćena.
Zaključak je da razvoj Interneta ilustruje dva glavna trenda u distribuciji putničke i turističke industrije: težnju turoperatora da eliminišu turističke agencije i istovremenu ugroženost samih turoperatora od uticaja koje donose nove *IKT-e.*

Nalaz istraživnja dokazuje da praksa velikih organizatora putovanja, kao što su *TUI, Thomson Holidays, Kuoni* ili danski turoperator *Tjaereborg* i drugi, **u želji da se što više približe potrošačima, primjenjuju nove strategije prodaje, preuzimajući direktnu prodaju, koristeći savremene informacione tehnologije, čime se kod putničkih agencija zapažaju tendencije nestajanja, ali i ponovnog obnavljanja kroz nove, tržištu prilagođene forme i sadržaje**. Trend sve češće eliminacije putničkih agencija u prodaji karata od strane **avio kompanija**, kao i lansiranje dinamičkih internet sajtova **hotela** i ostalih dobavljača, još više pospješuju nastali proces.

[62] Niininen, O., & oth, 2007, str. 30 i 32
[63] Drucker, P.F.,1954. str. 37, u Niininen, O., & oth, 2007 str. 21

Pojavu u teoriji poznatu kao *disintermedijacija,* odnosno *reintermedijacija,* najbolje potvrđuje praksa turističkih agencija koje su uspjele zahvaljujući transformaciji pozicije od mjesta za buking, **do agencijskih menađera i savjetnika**, **koji dodaju vrijednost na putnikovo iskustvo.**

I profesor *Dwyer* upitan u intervjuu na ovu temu, ističe da napredak interneta i web-a znači da će mnogi turisti koristiti web u procesu planiranja svojih putovanja i time napuštati usluge turističkih agencija. Po njemu, ukoliko turističke agencije žele da ostanu relevantan faktor u distribuciji, treba da redefinišu svoju ulogu u turističkoj industriji. Svoj fokus interesovanja moraju da prebace sa obične funkcije odgovaranja na upite potrošača na razvoj savjetodavne funkcije eksperta i obavljanje drugih samostalnih usluga. On dalje navodi, da će turistička agencija uspjeti da održi konkurentnu prednost, jedino ako ponude više usluga *'on line'*.

Praksa pokazuje da tržište Velike Britanije prednjači u ovakvom redefinisanju tržišta, vođenom prije svega od strane velikih organizatora putovanja i avio kompanija, odnosno njihovih agentskih dijelova, kao što su *Thomas Cook, Lunn Poly, My Travel, Collets Travel* i drugi.[64]

Tako *Thomas Cook*, druga po snazi vertikalno integrisana grupacija, direktnu prodaju ostvaruje putem *Thomas Cook Call Centara* (koji broje preko 1000 edukovanih i iskusnih ljudi) i putem Interneta. *Thomascook.com* nudi preko dva miliona odmora i letova sa stotinama aviona, koji svi mogu biti bukirani *online*. Sajt je diferenciran u četiri sub-sajta: sunce, letovi, snijeg i kasni dogovori. *Thomas Cook* je razvio stvarne multikanalne strategije sa potrošačima, koji imaju pristup na pet platformi: *putnička kupovina, telefon, internet, WAP tehnology i interaktivna TV.*

Dalje, **najuspješnije agencije koje su prihvatile mogućnosti interneta, kao i ekstraneta i intraneta su one koje su uspjele da ostvare komunikaciju sa potrošačima i da imaju benefite od tih sinergija**. Tako je web sajt *TUI-a, 'ofline'* **igrača postao najposjećeniji turistički sajt u Evropi, sa 13,5 miliona posjeta.** *Expedia,* elektronska putnička agencija nastala u Microsoft-u, uspjela je da razvije svoju poziciju i postane jedna od prvih deset putničkih agencija na američkom tržištu. *Lastminute.com* se razvila u turističku agenciju koja je dio današnjeg životnog stila i uspjela je da privuče značajan dio tržišta u veoma kratkom vremenu. Evidentno je da su značajan pritisak na turističke agencije izvršile *'online'* kompanije, kao što su *Expidia.com, Travelocity.com, Orbitz.com, Priceline.com i Travelweb.com,* postepeno im preuzimajući potrošače.

Kad su u pitanju turoperatori, **zaključak je** da rorganizacija samih turoperatora ima nešto lakši put, posebno za veće turoperatore, koji uz pomoć interneta direktno komuniciraju sa potrošačima i ciljaju specijalizovane niše na tržištu. Istraživanje je pokazalo da su turoperatori, oslanjajući se na uspješno izgrađivan model zadnjih 20-30 godina, koji je postao kulturni model življenja, do samo nekoliko godina unazad ignorisali značaj i neophodnost korišćenja *IKT* za

[64] www.thomascook.co.uk; www.lunnpoly.com; www.mytravelco.com; www.collettstravel.co.uk, 2007.

unapeđenje svog proizvodnog portfolia, kao i kanala prodaje. To se posebno odnosi na onaj dio biznisa koji je funkcionisao dobro na tradicionalnom modelu, baziranom na statičnom cjenovnom modelu, zatvorenim blokom proizvoda i ekstenzivom agentskom mrežom i ostalim centrima podrške. Tek nedavno shvatili su da *Expedia i Travelocity* mogu biti ozbiljna konkurencija njihovom biznisu.

Među prvima, najveći *TUI,* zatim *Airtours,* demonstrirali su svoje e-prodajne strategije, koje su omogućavale multi-kanalnu prodaju direktno sa potrošačima, omogućujući im da sami kreiraju svoj odmor.

Prema industrijskim izvještajima, *TUI* [65] je lider u direktnoj prodaji sa ostvarenih 2,6 milijardi eura u 2005. godini. Od toga 1,3 milijarde eura odnosi se na *TUI Group,* globalno, koja se realizuje putem *call centara i TV stanica*. Ukupna *'online'* prodaja narasla je za 73% i dostigla 1,25 milijardi eura, što predstavlja oko 10% od ukupne prodaje sektora za turizam *TUI-a.*

U Švedskoj web site turoperatora *Fritidsresor,*[66] u 2001. godini, reprezentovao je 6% ukupnog obrta putem interneta u ovoj zemlji. *Fritidsresor* pripada svijetu najmoćnije putničke grupe *TUI.* Top brendovi turoperatora su postepeno dostigli 20% od prodaje putem weba u nordijskim zemljama. Godišnji obrt od prodaje *'online'* aranžmana iznosi preko 100 miliona eura, i predstavlja najveću e-trgovinu u ovom dijelu Evrope.

Nadalje, istraživanje poznate marketinške kuće *Randall Travel Marketing,* govore da su svi segmenti u turizmu (avio kompanije, turoperatori, hoteli i dr.), u prihvatanju ekonomskih izazova u usponu, praveći dinamične marketinške programe, **fokusirajući ih na preciznom monitoringu potrošačkih segmenata, gradeći jače odnose sa potrošačima i istražujući i determinišući njihove prioritete**. Jedan od njih, o kome govori *Holloway,* lansiran 2002. godine, poznat kao *'dynamic packaging'*, **dinamično pakovanje koje dozvoljava potrošačima da izaberu odgovarajuće kombinacije leta i ostalih raznovrsnih proizvoda i tako naprave** *'tailor made'* turu, **iskrojenu po njihovim potrebama.** Ovaj model primjenjuju uglavnom veće turističke agencije, koje mogu da obezbijede korišćenje nove tehnologije i koje dajući popust na količinu, još više slabe manje igrače. Ipak, olakšice su ustanovljene od strane *GDS-a* koji proširuju svoj portfolio davanjem franšize manjim agencijama, kreirajući tako *GDS franšize,* kao, npr., Sabreova *Jurni* franšiza i Amadeusova, *Agenta*.[67]

Istraživanje na temu disintermedijacije govori **da dalji razvoj informacionih tehnologija može dovesti i do nestajanja i drugih igrača**, upozorava *Page,* a radi se o *GDS-a* **avio kompanija, kao distributivnih kanala**. Sama odluka *IATE* da do maja 2008. godine, sve

[65] TUI times, 2005-2004.
[66] www.fritidsresor.se , u Buhalis, D., 2003. str. 254
[67] Fitzgerald, Ch., 2004., str. 6

aviokompanije članice, moraju da pređu na *e-ticketing*, govori u prilog stava aviokompanija da totalno eliminišu posrednike, turoperatore i turističke agencije i da ponude vrlo sofisticirane programe. Kratkoročno, još uvijek avio kompanije ostavljaju dio kolača turoperatorima i turističkim agencijama, (zbog tržišta koje ovi evidentno pokrivaju), ali gledano na duži rok, sa usvajanjem naprednih tehnoloških platformi i prihvatanjem i širenjem *IT* u sve društvene i ekonomske tokove, predviđanja su da tradicionalni posrednici nemaju budućnost. Ovakvo predviđanje ima karakter procjene na dugi rok, te se s jedne strane jasni zaključci po njima ne mogu definisati, a u tom kontekstu posmatrano i ne tangira iznijetu hipotezu.

Istraživanje evropske prakse dokazuje upravo suprotno, tj. da model tradicionalnih paket aranžmana još uvijek uživa prednost u bukiranju putem turističkih agencija, posebno za udaljene *'long haul'* destinacije, kao i *kruzing ture*, **s obzirom da turoperator pruža sigurnost, kvalitet kroz brend, a odgovoran je i pred zakonom, što u slučaju novog modela** *'dynamic packaging'* **još uvijek nije pravno regulisano, što stvara nesigurnost kod potrošača.**

Dokazivanje ove podhipoteze, podrazumjevalo je istraživanje uzročnika pojave nestajanja klasičnih posrednika i njihovog ponovnog uspostavljanja, a to je primjena *IT*, posebno interneta u distribuciji. Kontraverzno je, ali, sa druge strane, i ispravno gledište nekih autora[68] **koji u razvitku informacionih tehnologija upravo vide prednost u borbi protiv disintermedijacije turoperatora i turističkih agencija i njihovog inoviranog uključivanja na tržište industrije putovanja.** Da je ovo stanovište ispravno, pokazaće se i u dokazivanju *Hipoteze 2,* jer bez *IKT-a* se ne bi mogle ostvariti mnoge napredne strategije turoperatora u cilju ostvarivanja dodatne vrijednosti.

Hipoteza 2. **Ključni faktori za uspjeh organizatora putovanja u budućnosti će biti fleksibilnost i inovativnost u obezbjeđivanju dodatne vrijednosti turističkom proizvodu i usluzi.**

U procesu dokazivanja ove hipoteze nastavilo se sa analizama vršenim u prethodnim dokazivanjima, kao logičan slijed korišćenja deduktivnog metoda. Slijedi jasan zaključak koji se sve vrijeme prožimao i kroz diskusiju o potrebi uvođenja inovativne i održive prakse kod organizatora putovanja, da će ključni faktori za uspjeh organizatora putovanja u budućnosti biti fleksibilnost i inovativnost u obezbjeđivanju dodatne vrijednosti turističkom proizvodu i usluzi.

Istraživanje nedvosmisleno govori da **radikalne promjene na strani ponašanja potrošača idu na štetu organizatora putovanja.** Situaciju bitno pogoršavaju i regionalne promjene (kao *SARS,* teroristički napadi, cunami iz 2005.), konkurentske promjene (kao ekspanzija niskobudžetnih

[68] Licanta, M.C., 2000. str. 2

avio kompanija, širenje mogućnosti informisanja putem interneta), starenje populacije, i generalna stagnacija evropske ekonomije, što sve zajedno na dugi rok utiče na buking i ponašanje potrošača.

Nalaz na osnovu ovakve analize promjena, dokazuje da tražnja za tradicionalnim paket aranžmanima strmoglavo opala. Dok je u 2001. godini ovoj kategoriji pripadalo 45% od svih odmora u Njemačkoj, u 2004. godini, to je iznosilo samo 36%. Posebno, *'otpakivanje'* putovanja, sa potrošačima koji sami kreiraju svoje putovanje na internet platformi, predstavlja žestoki atak na suštinu tradicionalnog proizvoda turoperatora. Takođe, došlo je do intenziviranja konkurencije u ovom sektoru u odnosu na period od prije pet godina, i snižavanja cijena koje su inače bile prednost paket-aranžmana. Avio kompanije i hoteli forsiraju svoje *'online'* prodajne kanale, nudeći velike popuste i obezbjeđujući bolji pristup multiplikovanim putničkim proizvodima, kako bi podstakli direktan, web-sajt buking.

Stoga se kao potvrda ispravnosti analizirane hipoteze definiše **zaključak** da turoperatori moraju da razviju nove, fleksibilnije biznis modele, da bi uspjeli da prate kontinuiranu evoluciju na strani potrošačke tražnje. U ekskluzivnom intervjuu profesor *Hawkins,* navodi *"da će za konvencionalne turiste u budućnosti biti mnogo jednostavnije da dinamički pakuju standardne tipove odmora putem interneta, ili da ih direktno bukiraju kod avio kompanija ili hotela."* Stoga će po njegovom mišljenju, **turoperatori u budućnosti biti više orijentisani na *'niše'* na tržištu i stvaranje dodatne vrijednosti**, a oni turoperatori koji budu uspjeli da potrošačima uštede vrijeme i novac, i pri tom im ponude *'visoko kvalitetno iskustvo',* imaće šansu da prežive i čak ostvare uspjeh na tržištu.

Usporeno turističko tržište jasno je ukazivalo na slabosti modela vertikalne integracije, posebno po osnovu fleksibilnosti i zarada. Zarade su se kretale na prosječnim profitnim marginama između jedva 1 i 2 %, dok su najbolje profitne stope, u dosadašnjem poslovanju turoperatora iznosile oko 4%. **U tim uslovima prelazak na adaptibilni model, koji će biti sposoban da kontinuirano reflektuje promjenljivo ponašanje potrošača i obezbjeđuje dodatnu vrijednost prepoznatu u autentičnom iskustvu potrošača, postaje prerogativ opstanka i daljeg razvoja**. Kompanije koje su tržišni lideri, moraju da obezbjede da se njihovi integrisani kapaciteti dovoljno i uravnoteženo koriste i da generišu profit na svim evropskim tržištima, izvorima turističke tražnje. Ovakvu praksu demonstriraju brojne kompanije.

Najveća evropska turistička kompanija, *TUI AG,* redefinisala je svoje poslovanje tako što je pružanje klasičnih turoperatorskih usluga usmjerila na oko 65% svojih potrošača, i za njih rezervisala ne više od 15% soba u svojim hotelima. Kapacitet preko ovog limita je predviđen za prodaju na fleksibilan način. Potrošači mogu da bukiraju svoje segmente putovanja, direktno od *TUI* uslužnih provajdera, bilo da se radi o letu, hotelu, pa sve do incoming servisa, kao što su izletničke ture na destinaciji.

Kombinacija *First Choice-a i TUI-a* nudi mogućnost za kreiranje značajne vrijednosti za *stakeholder-e* oba sistema i njihove potrošače, kroz kreiranje tržišta za vodeću globalnu grupu sa liderskom pozicijom: **prvo**, u prodaji komponenta proizvoda i **drugo,** u jačanju pozicije specijaliste za segment odmorišnog turizma. Jedan od značajnih razloga spajanja ova dva *'mainstream'* turoperatora, jeste pokrivanje tržišta, koje oni postižu dvijema inovativnim strategijama: **prvo,** razvojem eminentne pozicije na tržištima velikih udaljenosti (*long-haul distance),* sa tekućom narudžbom od 23 *Boeing-a 787s,* i **drugo,** izgradnjom evropske avio flote za kraće relacije, konkurišući efektivno *low-cost* avio kompanijama, sniženjem troškova.

Sličnu praksu uveo je i britanski turoperator *First Choice,* koji je redizajnirao svoju ponudu i redefinisao upravljanje kapaciteta, tako što je kvotu garantovanih hotelskih kapaciteta smanjio sa 65% na 40%, kao i preusmjerio trećinu svoje aero flote na fleksibilnije ugovore o zakupu. **Time je smanjio standardnu ponudu za matični segment, a ostalo poslovanje fokusirao na multi-brend strategiju prema** *'niša'* **segmentima, sa visoko rastućim potencijalom i visokim marginama.**[69]

Nekermann, jedan od vodećih njemačkih turoperatora proširio je svoju ponudu na luksuzne i vrijednosne segmente i razvio svaki brend u skladu sa posebnim vrijednosnim propozicijama, i bez preklapanja sa drugim brendovima. Brendovi su definisani za različite usluge, lokacije, načine ponašanja, imena, izgled i osjećaj. Kao rezultat, *Nekermann* **je proširio svoj portfolio, učinio ga fleksibilnijim i dostupnijim klijentima preko sopstvenog web portala, omogućio im da visoko personalizuju svoje putovanje i odmor, pružio sanjarenja i osjećaj virtuelnog boravka na destinaciji**. **Kao nagradu za** *'added value'* **u putničkom lancu vrijednosti**, *Nekermann* **dobija prioritetne i cjenovne prednosti u odnosu na svoje konkurente na svim relevantnim tržištima.**

Svoju fleksibilnost i inovativnost turoperatori, kao i turističke agencije, uostalom, u novije vrijeme dokazuju primjenom jednog od posljednjih koncepata u turističkoj industriji, a to je 'dinamično pakovanje' (*'dynamic packaging'),* **čija sve veća implementacija potvrđuje našu hipotezu.**

Tako je *Thomas Cook* [70] nedavno pustio svoj novi sajt *Thomascookhotels.com,* kao dodatnu ponudu već postojećem 'DP' sajtu, *Flexibletrips.* Novi sajt prezentuje ekskluzivne proizvode, koji se ne mogu naći u klasičnom portfoliu paket-aranžmana. **Dinamično pakovanje prihvaćeno je od većine vodećih evropskih turoperatora u periodu 2004./2005. godina**.[71] **Novi marketinški koncept *TUI* prihvata kao rješenje za isporuku dodatne vrijednosti potrošaču, kao i za obezbjeđenje zaštite brenda.** Ustupajući potrošaču kontrolu nad *'pakovanjem'* proizvoda, menadžerski tim *TUI-a* smatra, da se potreba za zaštitom brenda od strane turoperatora relaksira, jer

[69] Neuhaus, A., Doring, F., 2006., str. 23
[70] http://buhlerworks.typepad.com, 2005.
[71] Fitzgerald, Ch., 2004., str.6

se potrošaču prepušta uloga kombinovanja svih elemenata potrebnih za planiranje putovanja, i to više ne može biti *'mora'* koju donosi putovanje, od jednog do drugog mjesta.

Dinamično pakovanje sa oduševljenjem je prihvaćeno od strane potrošača, gdje oni kombinuju individualne komponente putovanja *'online'* i kreiraju *'paket'* po sopstvenoj mjeri, što je za kratko vrijeme zamijenilo oboje i *'online' i 'offline'* kupovine tradicionalnih paket aranžmana.

Prema izvještaju *Thomas Cook-a* Britanci su samo u ljeto 2006. godine ostvarili dramatičan rast *DP-a,* bukirajući 1,5 miliona odmora po dinamičnom modelu. Potvrda buma novog sistema prodaje, koji je prilično uzdrmao putničku i turističku industriju, je i izvještaj *Holidays Brokers-a,* da je 1,7 miliona dinamičkih pakovanja realizovano od januara do oktobra 2006. godine, u odnosu na 900.000 *DP* u istom periodu 2005. godine.[72]

Nudeći fleksibilnost, lakoću i čar kreiranja *'customized'* odmora u realnom vremenu, bez suvišnog lutanja po internetu da bi se napravila odgovarajuća *'tailor made'* tura, *'DP'* se prepoznaje kao *' lijek'* ne samo za kastamizaciju putovanja, već i za eroziju profitnih margina i brendova.

Ovom činjenicom može se poduprijeti i na prvi pogled *' kontrverzan'* stav iz prethodne teze, da informacione tehnologije kao fundament za razvoj unapređenih marketinških strategija predstavljaju ključ u borbi protiv disintermedijacije turoperatora i turističkih agencija. Participacijom na dinamičnom tržištu, uz još uvijek nejasno definisane uloge veletrgovca i trgovca na malo, ovi posrednici sve više poprimaju formu *ritejlera,* pri čemu turoperatori svojom novom ulogom podržavaju svoje agente, kako one na *'high street-u',* tako i one *'on line',* pripremajući proizvode koji su konkurentni sa aspekta cijena i fleksibilnije prodaje komponenti.

I najzad, **ključni zadatak turoperatora**, **obezbjediti dodatnu vrijednost turističkom proizvodu i usluzi,** potvrđen je nespornom perspektivom koju potrošači stiču korišćenjem modela dinamičnog pakovanja, kroz cijenu, vrijednost za uloženi novac, izbor, dostupnost, mogućnost kasne rezervacije, lakoću i brzinu bukiranja, miješanje više komponenti, instant servis i permanentnu komunikaciju.

Podhipoteza 2. **Uspješni organizatori putovanja treba da koriste sredstva informaciono komunikacionih tehnologija (IKT), za razvoj i distribuciju svojih ponuda globalno.**

Imajući u vidu nivo razvijenosti, ulogu i stepen involviranosti informacionih tehnologija u industriju putovanja, posebno u njenu distribuciju, dokazivanje ove podhipoteze nužno je sadržano u istraživanjima i dokazivanjima prethodnih teza. Prihvatajući činjenicu da su prethodne teze dokazane, kao i sprovedenom detaljnom analizom elektronske distribucije turističkih proizvoda i

[72] Supplements to Travel Weekly, april, 2007., str. 7

usluga *office* metodom, može se konstatovati da su uspješni organizatori putovanja oni koji koriste *IKT* za razvoj i distribuciju svojih ponuda globalno, čime se navedena podhipoteza smatra potvrđenom.

Istraživanje potvrđuje da ima više razloga za napuštanje ignorantskog stava prema razvoju novih tehnologija u skladu sa nizom promjena koje su se desile ranih 2000-tih. Dalja koncentracija turoperatorskog biznisa, posebno poslije akvizicije *Thomsona* od strane *TUI/Preussag,* kada postaje globalna korporacija, **upotreba informacionih tehnologija postaje krucijalna za njegovo poslovanje u budućnosti**. Drugo, u maju 2000-te godine, *Airtours*[73] je napravio veliki zaokret objavljujući svoju *e-trgovačku strategiju,* koja je obuhvatala mogućnost prodaje odmora i putničkih proizvoda *multikanalnim distribucionim* kanalima direktno potrošačima, zatim preko *interaktivne TV, mobilne tehnologije, Interneta, call centara i 'high street'-a.* **Ovi alati omogućili su** *Airtours-u* **da izvrši segmentaciju proizvoda i da doda vrijednost svakom potrošaču, baziranu na ličnim prioritetima**. Demonstrirajući snagu svoje *'online'* strategije, nekoliko mjeseci kasnije *Airtours* je izvršio rebrendiranje u *MyTravel group plc.* Ova inicijativa uticala je na mnoge turoperatore da se odluče na uvođenje informatičkih promjena.

Da uspješni turoperatori treba da koriste informacionu tehnologiju u distribuciji, potvrđuje i primjer *First Choice-a,* **koji sa** *'otpakivanjem'* **aranžmana uvodi novu** *više-kanalnu prodaju,* **sa mandatom da podupire profitabilan rast,** posebno imajući u vidu, da jedna trećina potrošača sada koristi više od jednog kanala za bukiranje svoga putovanja. Iz perspektive prodaje, izazov je da direktne potrošače usmjere prema onim kanalima prodaje koje preferira turoperator, što *First Choice* postiže kroz diferenciranu cijenovnu politiku ili nadoknadu za usluge.

Praksa pokazuje da savremene tehnologije, kao što su internet, drastično mijenjaju način i kulturu kupovine proizvoda i usluga u industriji putovanja, otvaraju nove kanale prodaje za nove ili već postojeće ponuđače i posrednike. Dolazi do unapređenja rada ili eliminisanja pojedinačnog posrednika u kanalu, u slučaju njegove neefikasnosti ili smanjenja potencijala za dodavanje vrijednosti. Opstanak mnogih posrednika, prvenstveno turističkih agencija i turoperatora vezuje se upravo za uvođenje informacione tehnologije u njihovo poslovanje. **U izmjenjenim uslovima komunikacija između potrošača i turoperatora dostiže novi kvalitet interakcije, gdje personalizovane poruke omogućavaju** *'masovnu proizvodnju', 'tailor made'* **proizvoda.**

Konkurencija za *'online'* potrošače je žestoka. Istraživanje evropske industrije putovanja pokazuje da je 108,6 miliona Evropljana (što je polovina od ukupne *'online'* populacije u Evropi starosti iznad 15 godina), posjetilo sajtove vezane za putovanja u martu mjesecu 2007. godine. (+6% u odnosu na mart, 2006.) Najposjećeniji je bio sajt *Expedia,* sa 18,5 milion posjeta, a među tri

[73] www.mytravelco.com , u Buhalis, D., 2003. str. 257

najposjećenija sajta bio je sajt *TUI Group* sa respektivnih 12,5 miliona posjetilaca, kompanije koja se uključila iz *'offline'* poslovanja.

Da su prethodna teza i ova podhipoteza međusobno uslovljene, govori i uspješna investicija *TUI-a* u razvoj vodećeg internet distributivnog sistema, **koji omogućuje fleksibilnost i veći izbor za potrošača i istovremeno optimizira značaj prisustva svog brenda** *online.* **Poslije redizajniranja hotelskog buking sajta**, *TUI UK* [74] **je povećao svoje bukinge** *'online'* **na 80%, povećao prodaju i smanjio pritisak na** *call centre.*

Avio kompanije takođe privlače svoje potrošače sa svojih direktnih avio-portala, kao i organizujući udružene portale, transparentnošću cijena i boljim pristupom letovima, udio avio portala na OTA (*Online Travel Agency)* tržištu 2001. godine je dostigao 60%.[75]

Potvrđenu praksu podupire i savremena literatura. Tako, *Meyer*[76] iz *Overseases Development Institute smatra* **da** *'online'* **kompanije, da bi bile uspješne, mogu zadržati svoje klijente i izboriti se za njihovu lojalnost samo ukoliko konstantno obezbjeđuju iskustva saglasna obećanjima njihovog brenda**. U tome im nesporno pomaže **savremena informativna tehnologija** i na milione umreženih partnera između *'online'* agencija, provajdera, avio kompanija, turoperatora, hotela i drugih dobavljača.

Ili, kako kaže *Buhalis*[77], da tehnologija ne samo da proširuje kanale u komunikaciji, već obezbjeđuje alate da kompanija može sama da adaptira proaktivne i reaktivne marketinške strategije u skladu sa iskreiranim proizvodom i zadovoljenjem potrošačke tražnje. **Dok su, za razliku od** *CRS-a* **avio kompanija**, *CRS-i* **turoperatora do ranih 2000-tih, držali samo svoje** *'zalihe'*, **pojavom modela dinamičnog pakovanja pružila se mogućnost proširenja ponude i konekcije sa milionima drugih nabavljača, kao i korišćenja povoljnosti koje pružaju niskobudžetne avio kompanije.**

O važnosti korišćenja tehnologije u svrhe poboljšanja relacija sa potrošačima, govori i projekt segmentacije potrošača na osnovu postojeće baze podataka, u cilju kreiranja visoko relevantnih proizvoda za različite ciljne grupe. Rezultat ovakve ponude, formulisane na bazi sposobnosti da se ponudi individualan, *tailor-made* proizvod, baziran na podacima potrošača i njihovih ličnih prioriteta, govori sljedeće: deset puta niži troškovi po bukingu, do 30% odgovora na bukinge, 30% viši prihod po bukingu, sniženje troškova izrade godišnjeg kataloga za 500.000 eura,

[74] www.hotelmarketing.com, 25.09. 2007.
[75] Pandit, P.N., 2006, str. 4
[76] Meyer, D., 2003, str. 59
[77] Buhalis, D., 2003, str. 39

značajan dodatni prihod generisan prodajom ostalih elemenata ponude (*rent-a-car, ski-pas, izleti i dr.)*[78]

Dakle, **da bi *'stigli'* do svih svojih potrošača, današnji turoperatori moraju da budu prisutni na** *multiplikovanim distributivnim kanalima,* **a za to im je neophodan sistem koji automatizuje cjelokupni proces.**

Hipoteza 3. **Reintegracija turizma Crne Gore u evropsko turističko tržište, zasnivaće se na ponovnom uspostavljanju poslovne saradnje sa organizatorima putovanja.**

Za dokazivanje ove teze izvršena je analiza i ocjena razvoja organizatora putovanja pod uticajem savremenih kretanja na svjetskom turističkom tržištu, radi sagledavanja mogućnosti njihove primjene u našoj praksi, na primjeru Crne Gore. Nadalje, obavljeno je primarno istraživanje putem intervjua relevantnih predstavnika putničke i hotelske privrede u Crnoj Gori, kao i najvećih ino-turoperatora koji prodaju ovu destinaciju.

Verifikacija nalaza je pokazala da se reintegracija turizma Crne Gore u evropsko turističko tržište zasniva na ponovnom uspostavljanju poslovne saradnje sa organizatorima putovanja, čime se potvrđuje ispravnost postavljene teze.

Prema ocjenama *Svjetske turističke organizacije,* turoperatori danas učestvuju sa oko 25% u ukupnom turističkom prometu u svijetu. **To znači da je 2006. godine ostvareno oko 210,5 miliona međunarodnih turističkih dolazaka uz posredovanje turoperatora**. Analiza savremenih tendencija u turizmu **pokazuje da su globalizacijom svjetske ekonomije, procesi horizontalnih i vertikalnih integracija široko zahvatili i turoperatorsko poslovanje, tako da je danas na svjetskom turističkom tržištu izražena visoka koncentracija nekoliko krupnih organizatora putovanja.** Kroz vertikalnu integraciju, veliki turoperatori imaju kontrolu i nad čarter avio kompanijama i lancima turističkih agencija. Kako je turoperatorsko poslovanje zapravo i nastalo na području Evrope, logično je da su vodeću ulogu u globalizacijskom procesu preuzeli evropski turistički koncerni, prije svega iz Njemačke, Velike Britanije, Francuske i Švajcarske, zemalja koje su ujedno i najveći generatori turističke tražnje. Oni teže daljem proširivanju, prije svega u okviru regije kojoj pripadaju, a zatim i na udaljene destinacije, za koje u posljednje vrijeme pokazuju veliki interes. Nadalje, praksa pokazuje da turoperatori i sami generišu veliku masu turista prema destinacijama koje će pospješiti rezultate njihovog vlastitog poslovanja.

U današnje vrijeme **rapidnog rasta turističke tražnje iz Rusije**, njenih bivših republika i zemalja Istočne Evrope uopšte, i na tim tržištima **dolazi do ukrupnjavanja turističkih distributivnih kanala, sve češće ulaganjem kapitala najpoznatijih evropskih turoperatora u**

[78] M-Travel.com and Distribution News, maj, 2007.

turoperatore koji već egzistiraju na novim turističkim destinacijama, ili u potpunosti preuzimaju vlasništvo nad njima.

U takvoj koncentraciji snaga i činjenici da se radi o koncernima koji imaju veoma jak uticaj na ukupne tendencije i odnose na turističkom tržištu, analitički razmatran realni privredni problem vezan za mogućnosti poboljšanja plasmana turističkih usluga i moguću reintegraciju malog turističkog tržišta Crne Gore sa većinskim malim i srednjim preduzećima, u evropske turističke tokove, **neminovno vodi ka verifikaciji modela uspostavljanja saradnje sa evropskim turoperatorima**. **U prilog ovoj tezi ide i podatak da je kroz alotmansku prodaju u hotelima u Crnoj Gori u 2006, godini realizovano 71 %,**[79] **od ukupnog broja hotelskih gostiju.**

Procjena da svoju ponudu teško može da približi zainteresovanim potrošačima drugim alternativnim modelima prodaje, smatra se realnom. Za to postoji više razloga: nedostatna ekonomska moć za uspostavljanje novih oblika distribucije na bazi savremene informacione tehnologije, kao i obnavljanja postojećih, kroz tržištu prilagođene forme i sadržaje; nemogućnost primjene modernih informacionih tehnologija zbog još uvijek niskog stepena tehničke edukovanosti stanovništva; neodgovarajuća struktura smještajnih kapaciteta; neadekvatna saobraćajna infrastruktura i nedostatna avio-flota; nesigurnost i nekompetentnost marketinških i menadžerskih struktura; nemogućnost uspostavljanja mreže Nacionalne turističke organizacije na emitivnim tržištima širom Evrope; nemogućnost samostalnog istraživanja tržišta i spoznaja novih trendova na strani turističke potražnje; nepostojanje adekvatnog menadžmenta turističke ponude na destinaciji, kao što su *organizacije za destinacijski menadžment* (DMO); nerazvijena i neumrežena agentska mreža i s tim u vezi još uvijek nestabilan i nestalan turistički lanac vrijednosti.

Sve ovo sa sigurnošću upućuje turističku ponudu Crne Gore prema snažnim i u prošlosti provjerenim distributivnim kanalima organizatora putovanja, koji su u međuvremenu znatno unaprijedili svoje prodajne koncepcije i usaglasili ih sa savremenim promjenama koje donosi globalizacija, nove tehnološke promjene, liberalizacija poslovanja, deregulacija u avio saobraćaju, sve veća sofisticiranost potrošača i fragmentacija tržišta.

Uprkos neočekivano malom procentu ispitanika koji su sugerisali da imaju određenih problema sa turoperatorima, na pitanje da ih obrazlože, proizašlo je nekoliko stavova i pojava. Sagovornici su saglasni da je **reintegracija turizma Crne Gore na evropsko turističko tržište**, saglasno stepenu razvoja turističke privrede i svih ostalih komplementarnih djelatnosti, **u ovoj fazi**, **jedino moguća preko velikih organizatora putovanja**, **mada je očigledna želja za uključivanjem malih i srednjih turoperatora specijalista**, jer, kako kažu ispitanici, objektivno

[79] Horwath Consulting Zagreb, Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2006. str.16
Napomena: treba imati u vidu da je analiza obuhvatila 38 hotela u Crnoj Gori, ili 38% od registrovanih hotelskih kapaciteta. Analiza nije obuhvatila privatni smještaj, gdje takođe gosti dolaze u organizovanom prometu.

donose manju *'štetu'*, kako sa aspekta zaštite životne sredine i kulturnih vrijednosti, tako i manje negativnih uticaja na promjenu socio-kulturnog miljea.

Ovo posebno stoga, kažu sagovornici iz hotelskog sektora, što su veliki organizatori putovanja teški pregovarači, a većina sporenja hotelijera sa njima odnosi se na rješavanje pitanja profitnih margina koje hotelijer očekuje da dobije iz posla, na stepen zauzetosti kapaciteta, pokriće elemenata iz ugovora, kao i finansijsku sigurnost njihove saradnje. Važnost ovih konflikta hotelijer rangira zavisno od brojnih faktora, uglavnom od konkurentnosti turoperatora i njegove pozicije u distributivnom kanalu, kao i od sopstvene zavisnosti od njega. U većini slučajeva, za hotele visoke kategorije sa pet zvijezdica (kojih je trenutno u Crnoj Gori dva), eventualni nesporazumi nisu od presudne važnosti u slučaju da njihova saradnja donosi zadovoljavajuće prinose. **Ovo zato što oni imaju mogućnost da izmijene ili dopune svoj** *distributivni miks*, **kako bi iskoristili prednosti alternativnih i profitabilnijih turoperatora**. Što je više turoperatora u kooperaciji, to je lakše reorganizovati distributivni kanal.[80]

Sličan stav o ovom pitanju ima i profesor *Fletcher*, dat u ekskluzivnom intervjuu povodom ovog rada, koji ističe da *"postojanje većeg broja turoperatora iz različitih zemalja omogućava destinaciji veću relaksiranost u poslovanju, od pretnje da industrija doživi iznenadni šok u situaciji kada turistički priliv dominantno zavisi od jedne zemlje, koja prolazi kroz težak ekonomski period, kao što je to do nedavno bio slučaj sa Njemačkom."* Po njemu put ka uspješnom razvoju sadržan je u sljedećoj izreci: "Sigurnost je u brojevima", dakle u velikim, moćnim organizatorima putovanja, koji sa sigurnošnju mogu da dovedu veći broj turista i obezbijede turistički priliv i benefite za turističku destinaciju. Kad su u pitanju mali turoperatori, njihovim udruživanjem ne mogu se dobiti ni snaga ni kvalitet, ali, po *Fletcheru*, ako zemlja uspije da okupi turoperatore specijaliste, čija su ciljna grupa platežni turisti sa izraženom sviješću za kulturom i životnom okolinom, onda je ta zemlja u turističkom smislu dobila *'jack pot'*.

Sugestija jednog ispitanika čini se vrlo uputnom za održivi razvoj, koji iznosi da ne bi bilo dobro da se stalna borba turoperatora za snižavanjem cijena odrazi na kvalitet pružanja usluga, što objektivno stoji kao prijetnja.

Realna je još jedna konstatacija ispitanika, a to je činjenica da su se hotelijeri privikli na situaciju i postali indolentni na dominaciju turoperatora u industriji.

Uspostavljanje čvršćih partnerskih odnosa i bolja saradnja među učesnicima u formiranju turističkog proizvoda na destinaciji, kao i upotreba informacionih tehnologija i vrijednosnih strategija, (kao *'value for money'* ili *'added value'*), **olakšaće rast konkurentnosti, kako za male hotele, turističke agencije, tako i za čitavu destinaciju**. Na taj način će hotelijeri

[80] Buhalis, D., 2000. str. 118

ojačati svoju poziciju u okviru kanala, lakše rješavati eventualne probleme sa turoperatorima i više izbalansirati svoje odnose sa njima.[81]

S druge strane, aktuelni pristupi distribuciji turističkih usluga koje respektuju organizatori putovanja vezani su ne samo za usluge pojedinačnih preduzeća, već prije svega, za promociju i unapređenje turističke destinacije ka kojima usmjeravaju svoje potrošače. Posmatrano kroz praksu drugih zemalja, na raspolaganju su različiti partnerski pristupi između organozatora putovanja i destinacije. **Bilo kroz izgradnju adekvatnog lanca vrijednosti sopstvenih usluga turoperatora i usluga cijele destinacije, kroz klasterski model ili saradnjom sa** *DMO-ima,* **korišćenjem novih, produktivnijih strategija distribucije, obezbjediti konkurentsku prednost i pozicioniranje Crne Gore na evropskom turističkom tržištu**. Istovremeno, uspostavljanje strategije partnerskih odnosa na destinaciji, ojačaće pregovaračke sposobnosti dobavljača sa organizatorima putovanja.

***Podhipoteza 3*. Turističke agencije 'incoming' treba da razvijaju specijalne usluge na destinaciji i nude ih globalno kroz internet.**

U procesu istraživanja ove podhipoteze izvršena je analiza i ocjena prilagođavanja turističkih agencija (incoming) koje na destinaciji razvijaju specijalne usluge i čine značajnu kariku u lancu distribucije organizatora putovanja, prije svega prilagođavajući se savremenim tendencijama, uz globalnu orijentaciju i korišćenje odgovarajuće informacione tehnologije. U tu svrhu korištena je i komparativna analiza kanala prodaje u turoperatorskom poslovanju pojedinih mediteranskih zemalja.

Rezultati su pokazali ispravnost postavljene teze generalno, ali za Crnu Goru samo perspektivno.

Istraživanje je pokazalo da postoji beskrajan broj distributivnih kanala, zavisno od strukture svake pojedinačne industrije i eksternog okruženja. Česta *ad-hoc* partnerstva se uspostavljaju između članova u kanalu da bi zadovoljili specifičnu tražnju ili obezbjedili usluge koje traži potrošač. Manifestovanje svoje moći i kontrole nad čitavim distributivnim lancem, turoperator obično obezbjeđuje pripajanjem ili uspostavljanjem sopstvenog lokalnog operatora, čarter autobuskog prevoznika i agenta, kao i partnerstvima u velikim centrima za zabavu. (primjeri Španije, Grčke, Turske, Malte i dr.)

Analizirajući praksu zemalja u okruženju, dolazimo do zaključka kako je evidentno da se često kao početna, ali i završna tačka u distributivnom lancu organizatora putovanja na destinaciji, nalaze različiti oblici turističkih agencija, *'ground handler'-i,* koji suštinski imaju istu ulogu i obavljaju slične poslove. Zakonodavstvo Hrvatske, na primjer, razlikuje više vrsta agencija i

[81] Ibid

turoperatora, definisane njihovim *ID codom,* dok Srbija definiše *'putničke, odnosno turističke agencije',* kao firme koje se u osnovi bave organizovanjem putovanja i poslovima posredovanja. Može se reći da u Srbiji trenutno pravih incoming agencija ima manje, što vjerovatno održava trenutne potrebe u zemlji za ovom vrstom turističkih usluga.

U Crnoj Gori, zakon prepoznaje turističke agencije, koje uz odgovarajuću licencu mogu da se bave poslovima organizovanja putovanja. Za razliku od Srbije, gdje dominantnu ulogu imaju 'outgoing' turističke agencije, **u Crnoj Gori preovlađuju 'incoming agencije', koje se bave servisiranjem gostiju na destinaciji i u manjem obimu organizovanjem tura ili izleta u okruženju.** Primjeri pokazuju **da su veće agencije**, kao *Adriatic Express, Alfa Tours, Globtour* , **zastupnici velikih njemačkih turoperatora,** koji u njihovo ime i za njihov račun obavljaju sve poslove na destinaciji.

Evolucija u putničkoj industriji, po mišljenju *Dwyer-a*, podrazumjeva, da *'incoming agenti'* moraju da prošire i inoviraju usluge koje nude potrošačima, a za uzvrat, oni treba da budu prepoznati kao pružaoci vrijednih usluga. U tom smislu i domicilne turističke agencije u Crnoj Gori moraju da fokusiraju svoj razvoj kako bi bile sposobne da se uključe u nove globalne tendencije.

Međutim, istraživanje je dalje pokazalo da nizak nivo informatičke kulture i tehnološke opremljenosti kod turističkih agencija, kao i neodgovarajuća obučenost, istraživanje i praćenje svjetskih trendova u turizmu i dalje predstavljaju ozbiljnu prepreku boljoj efikasnosti i efektivnosti poslovanja incoming agenata u Crnoj Gori. **Ovaj nalaz nedvosmisleno ukazuje da je rješavanje ovog pitanja urgentno za bržu reintegraciju crnogorskog turizma u evropske turističke tokove, kroz ponovno uspostavljanje poslovne saradnje sa organizatorima putovanja.**

Današnji turisti opremljeni boljim znanjem i razumjevanjem odnosa na turističkom tržištu i izraženim *DIY* ('uradi sam') pristupom svojim odmorima, traže da njihov odmor bude konzistentan njihovom imidžu ili pak očekuju da ga na ovaj način unaprijede.[82] Agencijama i menadžmentu na destinaciji, u razvijenom svijetu, u tome mnogo pomaže upravo savremena informaciona tehnologija.

Dalje, analiza je utvrdila, da pored nedostatka informacionih tehnologija, postoji još jedan bitan nedostatak agentske mreže na destinaciji u Crnoj Gori, koji otežava isporuku odmora *'po mjeri'* potrošača, **a to je njihova nepovezanost, nedostatak međusobne saradnje, što smanjuje njihovu konkurentnost, a posredno i konkurentnost čitave destinacije**. **Kao rezultat stavlja ih u još podređeniji položaj u odnosu na sadašnje** *'kreatore destinacije'*, **moćne turoperatore.**

[82] Kotler, Ph, 1994, str. 601

Zatim, istraživanje govori da se razvojem savremenih sistema rezervacija i komunikacija, **uloga receptivnih agencija na destinaciji marginalizuje, čime se mijenjaju odnosi između turoperatora i domicilnih agencija.** Međutim, turoperatori, na jednoj strani, postaju svjesni da se njihov paket-aranžman ne završava u hotelu već da se u taj lanac vrijednosti uključuje čitava destinacija i da veoma bitna stavka na listi njegovih obaveza postaje održivi razvoj destinacije. S druge strane, **bliža saradnja sa turoperatorima** koji poznaju trendove i ćud potrošača, **uz istovremeno efikasnije korišćenje informacione tehnologije, obezbijediće** *'incoming agentima'* **da prošire svoj** *distributivni miks* **i učvrste svoju poziciju u distributivnom kanalu**. **Stoga se očekuje razvijanje incoming poslova, bez obzira na trenutno redukovane obaveze receptivnih agencija**, jer će, kako su prethodne teze pokazale, i ubuduće biti upućeni na saradnju sa moćnim evropskim turoperatorima, koji su u najvećoj mjeri već sada duboko inkorporirani u *'online'* distributivne kanale.[83]

Studioznom analizom potencijalnih turističkih resursa Crne Gore, dolazimo do zaključka **da** *incoming agenti* **imaju značajnu perspektivu za širenje poslovanja i jačanje svoje pozicije prema moćnim turoperatorima, korišćenjem strategije** *diversifikacije proizvoda.* Ovo prije svega kroz organizovanje specijalnih tura, korišćenjem *'niša'* na tržištu, što je, s jedne strane, hit kod potrošača, a istovremeno u velikoj mjeri neiskorišten kapacitet u Crnoj Gori, posebno u njenom sjevernom dijelu. **Napraviti dostupnim** 'online' **takva** *'otkrića'*, **bio bi pun pogodak za repozicioniranje ove destinacije na svjetsko turističko tržište, a tako bi se smanjila zavisnost čitave destinacije od moćnih organizatora putovanja.**

U prilog izvedenim nalazima i opservacijama ide i podatak da je u posljednjih nekoliko godina najveći progres u turističkoj industriji Španije ostvaren u poslovanju *'online'* agencija, sa tendencijom da se na nivou turističke industrije u nekoliko narednih godina poveća na 22%. Pošto je Španija danas turistička destinacija druga po posjećenosti u svijetu, postoji razvijen sistem turističkih agencija receptivnog karaktera, koje često obavljaju i *'handling'* funkciju za inostrane turoperatore na terenu, sve više koristeći mogućnosti novog modela prodaje, dinamičnog pakovanja, koje ima bezrezervnu podršku potrošača. Ono na čemu trenutno rade ove kompanije, jeste konsolidacija na tržištu i izgradnja lojalnosti kupaca. Međutim, treba reći da se španskim destinacijskim tržištem više od 30 godina bavi Iberostar Group, koja ga je sistemski razvijala, uključujući upravljanje hotelima i *'inbond'* servis. Radi se o veoma specifičnom razvoju destinacije, s obzirom da je Iberostar koristio stratešku alijansu sa *Necermann-om* za rast duž vrijednosnog lanca i u specijalnim segmentima tržišta putovanja,[84] što je rezultiralo veoma razvijenim domaćim tržištem.

[83] Vidjeti više u obrazloženju podhipoteze 2.
[84] Doring, F., Neuhaus, A., 2006, str. 26

Sljedeći primjer iz bližeg okruženja su uspješne *'online'* agencije iz Hrvatske[85], koje nude vrlo diversifikovane turističke proizvode širom svijeta.

Praksa pokazuje da specijalne usluge, u vidu putovanja koja nude potpuno drugačije iskustvo od svakodnevnog, kod potrošača postaju sve popularnije. Turistički marketari u mnogim zemljama svijeta postali su vrlo uspješni nudeći raznovrsne tematske programe, 'online' posebno one koji podižu adrenalin i želju za 'stvarnim' iskustvom, kao: škola učenja vožnje na trkama (SAD), plivanje sa delfinima i posmatranje kitova (Australia), 'bungee jumping' i avio plovidba (Slovačka i dr.), ekskurzije u divljinu, kruzing parobrodima po rijekama (SAD), i slično. Poštovanje ovih inovacija biće osnova za uspješan putnički i turistički rast u narednoj dekadi.

Uspostavljanjem ovog modela prodaje, kod *'incoming turističkih agencija'* postavljena hipoteza se nedvosmisleno potvrđuje, jer dinamičko pakovanje *'online'* nudi skrivene popuste i proširuje djelovanje marketing i merchandising tehnika, komunicirajući benefite potrošača novim načinom kupovine.

Definisanje zaključka o podhipotezi da turističke agencije *'incoming'*, treba da razviju specijalne usluge na destinaciji i nude ih globalno koristeći internet tehnologiju, podrazumjeva jasne nalaze o takvoj praksi u uslovima turističkog tržišta u razvoju. Istraživanje, je međutim pokazalo, **da evropska praksa nedvosmisleno podržava izneti koncept, ali da praksa u Crnoj Gori tek započinje sa primjenom sofisticiranih modela distribucije na destinaciji**. U tom smislu može se smatrati da je u ovom trenutku za Crnu Goru ova podhipoteza razvojni potsticaj, do nekog narednog istraživanja,

7.3. Mogući pravci budućih istraživanja

Kako naša literatura iz ove oblasti, kao i praksa turističkog poslovanja nisu u dovoljnoj mjeri istražili ova značajna područja, to ovaj rad ima za cilj da osvijetli ovu oblast, obezbjeđujući bolje razumijevanje motiva, realnosti i konflikata, kao i da ustanovi varijable i solidnu osnovu za buduća istraživanja u ovoj oblasti. U tom smislu mogu se dati sljedeći predlozi, odnosno preporuke onima koji se budu odlučili za dalja istraživanja u ovoj oblasti:

- S obzirom da se razvoj turoperaterstva, a posebno kanala distribucije, zasniva u najvećeoj mjeri na primjeni novih tehnologija, koje se rapidno mijenjaju, to će istraživanje IT, kao polazišta razvoja poslovanja kod organizatora putovanja, biti tema aktuelna u kontinuitetu.

[85] Jedna od najuspješnijih putničkih agencija u kratkom periodu postala je hrvatska 'online' agencija *Adriatica net*, sa veoma bogatim portfoliom raznovrsnih i specijalizovanih usluga, za cjelogodišnji turizam, od programa vezanih za more, planine, termalne banje, agroturizam, avanturističke programe, jedrenje i kruzing po Mediteranu.

- Kako poslovne strategije današnjih organizatora putovanja u izgradnji vrijednosnog lanca kompanije, ali i šire, duž destinacije, moraju biti u potpunosti fokusirane na potrošača, čiji položaj u tom lancu evidentno jača, istraživanje razvoja proizvoda i usluga turoperatora u kontekstu trenda jačanja potrošača, takođe će biti tema od značaja i u budućem periodu.

- Istraživanje efektivne komunikacije turoperatora i destinacijskog menadžmenta u cilju korišćenja znanja u kreiranju snažnijeg kolektivnog turističkog proizvoda u vremenu stalnih promjena, kako na strani turističke tražnje, tako i turističke ponude, moglo bi usmjeriti dalju komunikaciju u pozitivnom smjeru.

- Istraživanje o pitanju preuzimanja vođenja politike sopstvenog razvoja turzma u Crnoj Gori, uspostavljanjem kontrole nad inostranim turoperatorima, koji u velikoj mjeri diktiraju sadašnju disperziju turizma na destinaciji, bilo bi prijeko potrebno sa aspekta projekcije daljeg razvoja turizma.

- Pošto je u Crnoj Gori e-trgovina tek u začetku, a njen dalji razvoj će u velikoj mjeri diktirati dolazak inostranog kapitala u oblast turizma, kao i u komplementarne djelatnosti, to bi njegovim narastanjem bilo zanimljivo izvršiti istrašivanje o stepenu razvoja i mogućnostima za dalje širenje e-trgovina u industriji putovanja u Crnoj Gori.

- S rastom megasistema, postavlja se pitanje kontrole kapaciteta turističke privrede, i njenog preuzimanja od strane provajdera tehnoloških sistema, od organizacija koje zapravo pružaju određenu uslugu. Smatramo da bi istraživanje u cilju iznaležanja rješenja za uspostavljanje te kontrole, bilo vrlo korisno.

- Trend jačanja domaćeg tržišta, kao što smo vidjeli, vrlo je prisutan u zapadnim zemljama, što bi moglo u dogledno vrijeme uticati na promjenu turističkih tokova. Istražvanje vrlo kompleksnih faktora koji uzrokuju ovakve pojave, bilo bi od koristi za projekcije kretanja turističkih tokova.

- Dalji razvoj/borba između turoperatora i turističkih agencija u DP konceptu, sigurno će biti aktuelan u narednom periodu i vjerovatno podložan raznim promjenama, pod dejstvom različitih tržišnih faktora, faktora razvoja IT, kao i razvoja na strani potrošača.

- Evidentne brojne tržišne promjene na dugi rok mijenjaju kanale prodaje organizovanih putovanja i usmjeravaju ih na prilagođavanje promjenjenim zahtjevima globalnog tržišta. Monitoring i istraživanje u tom smislu, biće od dragocjene koristi za uspostavljanje novih strategija distribucije i poslovanja uopšte, kod ključnih igrača u turističkoj industriji.

- Kako se rast niskobudžetnih avio kompanija u Evropi, koje su upućene na kratke relacije, pokazao kao pozitivan faktor povećanja broja putnika ne samo na zrelim tržištima Zapadne Evrope, već su pospješile popularnost nepoznatih gradova i regija i u zemljama Istočne Evrope, istraživanje krucijalnog karaktera, tiče se mogućnosti, da niskotarifne avio kompanije preoblikuju evropski turizam.

Zaključna razmatranja

U skladu sa zadatim ciljem i predmetom istraživanja, ova disertacija je nastojala da konceptualno obuhvati nove sadržaje u kanalima prodaje organizovanih putovanja, i generalno, turističkog proizvoda, kao i da na primjerima Crne Gore, Španije, Italije i Hrvatske testira mogućnosti primjene tih novina. Nalazi ovih razvijenijih zemalja poslužili su za ocjenu njihove moguće primjene u Crnoj Gori. Radi se o koncepcijama novijeg datuma, nastalim i razvijanim u oblasti turizma naročito posljednjih godina, a baziranih na opštim principima poslovnog menadžmenta i marketinga koji se inače primjenjuju u brojnim drugim djelatnostima.

U skladu sa predloženim metodološkim postavkama, u praksi je izvršeno testiranje konfliktne argumentacije koja se sreće u literaturi o pitanju opstanka klasičnih posrednika, kao i mogućnosti njihove potpune zamjene elektronskim kanalima distribucije. Nalazi ovog istraživanja ukazuju na davanje legitimiteta konceptu poslovanja organizatora putovanja koji svojim fleksibilnim i inovativnim poslovanjem doprinose lancu vrijednosti i tako obezbjeđuju održivu konkurentsku prednost. To bi bio direktni naučni doprinos ovog istraživanja.

Principjelni doprinos empirijskog istraživanja literature iz oblasti turizma, kao i analizirane prakse, sastoji se u obezbjeđenju empirijskih saznanja o stepenu i formi primjene koncepcija prodaje posmatrane kroz savremene koncepte lanca vrijednosti, klastere, kreiranje i upotrebu adekvatne informacione tehnologije i razvijanje koncepta partnerstva, koji unose značajne novine u poslovanje organizatora putovanja.

Sljedeći doprinos ovog rada sastoji se u identifikaciji određenih faktora koje evidentira savremena evropska praksa kao rezultat globalnih promjena, a koji moraju biti uzeti u razmatranje prilikom konsolidacije kompanija iz oblasti turističkog posredovanja.

S obzirom da naša literatura iz ove oblasti, kao i praksa turističkog poslovanja, nisu u dovoljnoj mjeri istražili ova značajna područja, utoliko prije se smatra da njihova analiza u ovom radu i u tom pogledu može dati odgovarajući doprinos. Radi se o analitičkom razmatranju jednog realnog privrednog problema vezanog za mogućnosti poboljšanja plasmana turističkih usluga, prije svega u domenu organizatora putovanja. Kako je istraživanje pokazalo da takva putovanja imaju nespornu perspektivu, a istovremeno su podložna raznim inovacijama i pratećim promjenama, procjenjuje se da analize obuhvaćene ovom doktorskom disertacijom mogu doprinjeti potpunijem osvjetljavanju i rješavanju evidentiranih problema.

Kako je tržište Crne Gore oskudno i po pitanju naučne literature iz ove oblasti, kao i u primjeni naučnih metoda u praksi, mišljenja smo da ovaj istraživački projekat svojim rezultatima i preporukama pruža mogućnost za legitimno utemeljenje savremenih koncepcija posredovanja u

turističkom poslovanju u Crnoj Gori. Stoga smatramo da je to i praktični i naučni doprinos ove studije.

Nadalje, mišljenja smo da rad predstavlja svojevrstan putokaz 'incoming' turističkim agencijama, da kroz pakovanja 'specijalnih tura' promovišu i nude trendovske 'marketinške niše', za šta Crna Gora ima izvanredne resurse, koji se za sada koriste samo rudamentalno.

Svakako da se ne može očekivati da ova doktorska disertacija ponudi gotova riješenja za pojedinačne situacije, ali je svojom obuhvatnošću i postavkama pokušala da doprinese cijelovitom sagledavanju i evaluiranju načina na koje bi zainteresovana preduzeća, organizacije i destinacije u turizmu mogle da dizajniraju savremene strategije prodaje i tako poboljšaju distribuciju i donošenje odluka o ovom ključnom instrumentu u svojoj poslovnoj politici.

Korišćenje preko 300 izvora u toku istraživanja, obavljeni ekskluzivni intervjui sa renomiranim autoritetima sa vodećih univerziteta Velike Britanije, Amerike i Ausralije iz oblasti turizma i hotelijerstva, zatim sa liderima najznačajnijih međunarodnih institucija iz oblasti turizma, kao što je UFTAA, kao i sa predstavnicima evropskih turoperatora, govore u prilog postizanja te cjelovitosti u istraživanju. Nadamo se da će i ovaj napor predstavljati svojevrstan doprinos ove doktorske disertacije našoj teoriji i praksi u oblasti turizma.

Najzad, taj doprinos će svakako biti potreban s obzirom na realne mogućnosti razvoja turizma, kao glavnog pokretača ukupnog privrednog i društvenog razvoja Crne Gore, koja se u ovom radu uzima kao primjer za testiranje primjene ovih savremenih koncepata. Uz jasne naznake nedostataka sadašnjeg modela distributivnog kanala prodaje u tzv. organizovanom prometu u Crnoj Gori i istovremeno obrađenih uspješnih koncepata ovih kanala u evropskom turizmu, ovom tezom nastojalo se da se ukaže na put primjene savremenih koncepcija distribucije putem organizatora putovanja i na ovim prostorima. Naime, već sada je jasno da Crna Gora ulazi u zonu naglog privrednog razvoja i da prema nalazima WTTC-a za 2006. godinu, već četvrtu godinu za redom spada među vodeće tri destinacije u smislu prognoza rasta sektora putovanja i turizma za narednu deceniju. Na tom putu, glavnu ulogu u reintegraciji njenog turizma u evropsko turističko tržište imaće evropski turoperatori i njihovi partneri u distributivnom kanalu.

I konačno, usmjerenost ovog rada na područje poslovanja organizatora putovanja, kao i turističkih destinacija za koje oni vezuju svoje poslovanje, dominantno su uslovila dva faktora. Prvi, dugogodišnje interesovanje, involviranost i angažovanost autora na nivou preduzeća, destinacije i države u turizmu Crne Gore, magistarska disertacija rađena na Surrey University, bazirana na turoperaterstvu Velike Britanije i mogućnostima njihovog razvoja u Crnoj Gori i niza praktično izvedenih projekata i akademskih radova iz ove oblasti. Drugi, i sa aspekta sadašnje vremenske dimenzije, svakako presudan faktor, jeste jasno izražena i respektabilna potreba za uvođenjem

savremenih koncepata menadžmenta i marketinga u praksu poslovanja preduzeća iz oblasti turizma u momentu nagle razvojne ekspanzije koja evidentno predstoji ekonomskom i društvenom razvoju Crne Gore. Sa tog aspekta, autor je sebi dao za pravo definisanje određenih ličnih observacija po ovoj kompleksnoj temi.

Rezultati ovog rada dozvoljavaju nam da izvedemo sublimirane ocjene i stavove, formulisane kroz sljedeće ***zaključke:***

1. U današnje vrijeme globalizacije, distributivni kanali sve više determinišu konkurenciju i profitabilnost preduzeća, te se sve više smatraju jednim od najvažnijih elemenata u marketingu. Njihova uloga je dvostruka: da obezbjede informacije za moguće turiste i posrednike, kao i da uspostave mehanizam koji će omogućiti potrošačima da naprave, potvrde i plate svoju rezervaciju. Sektor distribucije u turističkoj djelatnosti, ima mnogo jaču poziciju nego što je to slučaj u drugim sektorima. Kao kontrolori tražnje, oni imaju snažniju pregovaračku funkciju u odnosima sa nabavljačima turističkih usluga, u poziciji su da utiču na njihove cijene, politiku proizvoda i promocione aktivnosti. Stoga, se najčešće sastoje od više od jednog kanala distribucije, od kojih svaki posluje paralelno i u konkurenciji sa ostalim kanalima. Najjednostavnije se mogu definisati kao posrednici u povezivanju kupca i prodavca, kreiranja novog tržišta, kao i proširenja postojećeg.

2. Realizacija osnovne markeinške funkcije distribucije, a to je obezbjeđenje raspoloživosti za kupca, determiniše dvije osnovne aktivnosti u distribuciji, izbor kanala, i fizičku distribuciju, pri čemu je izbor kanala strateško pitanje. Preduzeća u turizmu koriste dva bazna kanala prodaje, direktnu prodaju bez posrednika i indirektnu, sa posrednicima, i najčešće utvrđuju odgovarajuću srazmjeru između njih. Direktna prodaja podrazumjeva neposrednu komunikaciju sa turistima što osigurava kontrolu nad informacijama na tržištu i izostanak plaćanja provizije posrednicima i samim tim ostvarenje većih prihoda. Osnovne prednosti usmjeravanja turističke privrede na prodaju putem klasičnih posrednika su realna nemogućnost obezbjeđenja direktnog kontakta sa kupcima na veoma širokom i fragmentisanom tržištu tražnje, kao i bolje poznavanje konkretnog emitivnog tržišta od strane posrednika, koji pakuje aranžman i tako na sebe preuzima odgovornost i rizik, i oslobađa velikim djelom ponuđača potrebe organizacije prodajnih kontakata u sopstvenoj režiji.

3. Klasična posrednička funkcija obavlja se putem turističkih agencija, koje najveći dio prihoda generišu od prodaje avio karata, mada su obično prepoznate po svojoj funkciji prodaje paket aranžmana, koje organizuju turoperatori. Iz svoje pozicije organizatora tržišta, one pružaju i niz informacija svojim klijentima, stoga je njihova uloga informativno-savjetodavna i posredničko-prodajna. Postoje različite vrste turističkih agencija, ali je osnovna podjela na emitivne (inicijativne), koje se bave organizovanjem i omogućavanjem putovanja individualnim turistima i grupama na inostrano i domaće tržište, i receptivne (incoming), koje obuhvataju poslove vezano za prihvat gostiju, kao što su transferi i izleti, kao i zastupanje inostranih turoperatora i agencija, za šta

dobijaju nadoknadu 'handling fee'. Emitivne i receptivne agencije su upućene na međusobnu saradnju, tako da receptivna agencija prati i izvršava poslove na terenu.

4. Turoperator se na tržištu pojavljuje u dvostrukoj ulozi, kao preduzetnik, i kao posrednik. Kao preduzetnik, turoperator je tvorac paket-aranzmana koji preuzima rizik popunjavanja zakupljenih kapaciteta, ali, takođe, ostvaruje prihode zahvaljujući sopstvenom angažovanju da uspješno zadovolji potrebe turista. Iz ovoga proizilazi da je sadržaj poslovanja turoperatora kao i njegova funkcija na tržištu različita od one koju imaju turističke agencije. Turoperatori na tržištu djeluju kao trgovci na veliko, dok su turističke agencije po svojoj ulozi na tržištu maloprodavci. Turističke agencije rade za proviziju, a turoperatori posluju tržišno. Sa druge strane, posmatrano sa aspekta nastanka turoperatora, bilo da su izrasli iz turističkih agencija, ili da ih je osnovala neka avio kompanija, ili su nastali kao potpuno samostalne kompanije, njihova uloga je u osnovi posrednička, kao i turističke agencije. U ovome leži i ključna funkcionalna razlika između turoperatora i turističke agencije, a to je pitanje posredničke funkcije, koja je kod turističke agencije dominantna, a kod turoperatora se ostvaruje posredno preko turističke agencije.

5. Postoje različite klasifikacije turoperatora, ali se osnovna podjela organizatora putovanja odnosi na turoperatore za masovna tržišta i turoperatore specijaliste. Najveći i najuticajniji turoperatori na glavnim emitivnim turističkim tržištima su svakalo turoperatori za masovna tržišta ili univerzalni turoperatori. Oni nude raznovrstan portfolio proizvoda, standardizovanih paket-aranžmana, na širokom tržištu, velikom i heterogenom sastavu potrošača - po pristupačnim cijenama. Kupovina na veliko generiše popuste i ekonomiju obima. Takvi paket-aranžmani se nude na tržištu direktno ili preko trgovaca na malo, ritejlera, po objavljenoj, jedinstvenoj cijeni, u kojoj troškovi pojedinačnih komponenata i proizvoda nisu separatno identifikovani. Turoperatori specijalisti su mali turoperatori koji obično obezbjeđuju ponudu za nekoliko destinacija i, ili se specijalizuju tematski, zavisno od oblasti interesovanja, ili po vrstama aktivnosti koje se kroz aranžman nude.

6. Usložavanje tržišta, kao i sve izraženija potreba za pružanjem kvalitetnijih odgovora na sve kompleksnije zahtjeve potražnje na turističkom tržištu kao i sve veća konkurencija, nosioce turističkih aktivnosti podstiče da integrišu sopstveno poslovanje. Proces globalizacije turističkog tržišta ustvari je proces internacionalizacije turističke privrede. Na taj način dolazi do poslovnog povezivanja domaćih preduzeća sa inostranim, a time i do diversifikacije poslovanja preko granica nacionalnih privreda. U ovom procesu, megatrendu današnjeg turizma, prednjače organizatori putovanja, koji ukrupnjavaju sopstvene sisteme sa kompanijama i drugim mega-sistemima relevantnim za poslovanje u turizmu, turističkim agencijama, avio kompanijama, hotelskim lancima, drugim turoperatorima i kompanijama iz drugih djelatnosti komplementarnih turizmu, prije svega vertikalnim, a i horizontalnim integracijama, grupišući se tako u svega nekoliko multinacionalnih kompanija, koje diktiraju uslove i kontrolišu turističko poslovanje u Evropi, a i šire.

Iako kocentracija u turističkoj privredi donosi niz benefita za potrošače, sa aspekta mogućnosti otkrivanja novih destinacija i povećanja njihove dostupnosti širom svijeta, visoka koncentracija predstavlja i prijetnju daljem razvoju turizma, jer dovodi do smanjenja konkurencije, povećanja cijena, prijetnje opadanja kvaliteta, kao i problema zaštite potrošača. Kontrolom ovog ozbiljnog problema bavi se Evropska komisija, koja je nadležna za odobravanje različitih modela okrupnjavanja turističkih sistema.

7. Veoma kompleksna globalna ekonomija učinila je, da se u posljednje dvije decenije sve više potencira važnost mikroekonomskih uslova, dok se uspješna makroekonomska politika smatra samo preduslovom, ali ne i dovoljnom garancijom za brži razvoj. Tekuće strukturne promjene dovele su do globalizacije, preoblikovale društvo u 'informatičko', ekonomiju bazirale na znanju. U tom procesu klasteri zauzimaju centralno mjesto. Ne postoje standardizovani modeli klastera, ali se radi o geografski usmjerenim grupama međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost. Iniciranje, organizacija i implementacija turističkih klastera u razvijenim zemljama Evrope i onima u razvoju je bitno različita, kako zbog različite ekonomske razvijenosti, tako i zbog različitog nivoa društvenog kapitala. Kako je u današnje vrijeme globalizacije svjetske ekonomije, jedini način opstanka malih i srednjih preduzeća u turizmu, pa time i turoperatorskog biznisa, upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, u okviru svoje branše, ali i drugih komplementarnih oblasti, najčešće, avio i hotelske industrije, neophodnih za nastanak turističkog proizvoda, paket aranžmana, to se turoperatori savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta.

8. Usvajanje vrijednosti generisane duž lanca je novi pristup koji danas koriste mnoge upravljačke strategije. Njegov ultimativni cilj je maksimiziranje vrijednosti proizvoda uz minimiziranje troškova. Ili, jednostavnije rečeno, radi se o modelu koji podrazumjeva seriju aktivnosti, koje povezuju dobavljačku stranu kompanije (sirovine, unutrašnju logistiku i proces proizvodnje) sa stranom tražnje (spoljnom logistikom, marketingom i prodajom)**.** Turističko preduzeće stvara vrijednost za svoje potrošače koja se mjeri količinom kupovina koju su ovi spremni da plate za proizvode i usluge preduzeća, a preduzeće je profitabilno u ovom lancu, ukoliko premaši ukupne troškove koji su potrebni za obavljanje svih aktivnosti u lancu. Prednost na tržištu se najčešće obezbjeđuje kreiranjem strateški važne aktivnosti po nižim troškovima, ili pak bolje od konkurencije. Sve aktivnosti u vrijednosnom lancu doprinose lancu potrošača, i tako stvaraju dodatnu vrijednost.

9. Partnerstvo i saradnja su veoma raširene forme zajedništva u sektoru turizma s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata za sve članove u lancu, ali i benefita za zajednicu. Tri ključne grupacije iz branše koje su najčešći akteri partnerstva na globalnom planu su: hotelski lanci i restorani, turoperatori i turističke agencije i avio kompanije. Ovi igrači, za svoje ukrupnjavanje i ostvarivanje

prestiža na tržištu, često koriste različite strategije, a najčešće: akviziciju, konzorcijume, joint venture, strateške alijanse, franšizu, ugovor o menadžmentu i mnoge druge.

U eri globalnog tržišta mjesto proizvodnje i prodaje su često veoma udaljeni, a turoperatori najčešće nemaju sopstvene organizacione jedinice, već ugovaraju zastupanje, sa receptivnim agentom na destinaciji, iza koga stoji čitava mreža dobavljača proizvoda i usluga, a ponekad stupaju u partnerstva i sa vladinim organizacijama, u slučajevima zajedničke promocije na inostranim tržištima. Radi se o formi partnerstva kroz lanac vrijednosti, koji se nastavlja na emitivnom tržištu, u procesu plasmana organizovanog putovanja, gde najčešće ima potrebu za saradnjom sa turističkom agencijom, ritejlerom, sa kojim sklapa ugovor o posredovanju.

10. Dinamika tehnološkog razvoja, posebno informacionih dostignuća, učinile su dostupnim raznovrsne informacije širokim masama potrošača, koji postaju sve informisaniji, a time i zahtjevniji u formulisanju svojih potreba i želja za turističkim putovanjima. To je natjeralo turistička preduzeća da obezbijede strateške alate koji će im omogućiti da izađu u susret sve sofisticiranijem ukusu potrošača, a da istovremeno za sebe obezbijede rast, održivi ravoj i povećanje profitabilnosti.

S obzirom da je globalni razvoj zahtijevao geografsku i poslovnu ekspanziju turističke industrije, IKT postepeno postaje njihovo glavno oružje u strateškom planiranju i razvoju, kako na makro, tako i na mikro planu. Obezbjeđujući turističkim sistemima mnoštvo informacija, IKT im pruža mogućnost najpijre da istraže, isplaniraju i implementiraju poslovne koncepte, zatim da proizvedu i prodaju turistički proizvod, kao i da kontrolišu svoje nove upravljačke i marketing strategije.

Kako u upravljanju turističkim sistemima u budućnosti centralno mjesto zauzimaju potrošači, to će uspješni biti oni menadžerski timovi koji uspiju da prate tempo tehnoloških promjena i na vrijeme identifikuju i savladaju njihove primjene, posebno u domenu distributivnih strategija koje će poboljšati iskustva turista.

11. Razvoj interneta promjenio je turistički sistem i uveo nove trendove u poslovanje organizatora putovanja i turističkih agencija. Tehnologija je uticala na promjene procesa kreiranja vrijednosti kao i na pozicije glavnih igrača. Organizatori putovanja u želji da se što više približe potrošačima, primjenjuju nove strategije prodaje, preuzimajući direktnu prodaju, koristeći savremene informacione tehnologije, čime se kod turističkih agencija zapažaju tendencije *disintermedijacije,* ali i njihove *reintermedijacije,* kroz nove, tržištu prilagođene forme i sadržaje. Trend sve češće eliminacije turističkih agencija u prodaji karata od strane avio kompanija, kao i lansiranje dinamičkih internet sajtova hotela i ostalih dobavljača, još više pospješuju nastali proces. Transformacija turističkih agencija od klasičnih maloprodavaca turističkih proizvoda u provajdere putničkih informacija i usluga, od poslovanja orijentisanog na proizvod, na poslovanje orijentisano

na uslugu, zahtijeva redefinisanje njihove uloge i odnosa sa potrošačima. Činjenica je da turističke agencije vjerovatno nikada neće nestati, ali isto tako je evidentno da ne mogu da prežive ovaj udar bez promjena svoje poslovne politike.

S druge strane, i sami organizatori putovanja su u ovoj situaciji ugroženi, jer su posredstvom interneta potrošači i turističke agencije dobili mogućnost da sami kreiraju i personalizuju svoj paket aranžman, koristeći različite komponente od individualnih dobavljača. Ipak, poslovanje putem interneta za turoperatora otvara znatne prednosti, jer snižava troškove po upitu i prodaji i povećava profitne margine njihovog poslovanja. Nesporne su prednosti koje je donio paket-aranžman za potrošače i destinaciju, što ide u korist velikih turoperatora, vertikalno integrisanih, te su argumenti prije na toj strani nego na strani malih turoperatora specijalista. Stoga se ne može govoriti samo o pojavi njihovog nestajanja, već i o potrebi njihovog obnavljanja, na drugim razvojnim osnovama.

U ovakvim tržišnim uslovima, slično organizatorima putovanja, turističke agencije će zadržati svoju konkurentnost u dužem periodu, ukoliko budu imale kapacitet da reorganizuju svoj glavni proizvod i pokažu da će to donjeti dodatnu vrijednost i proizvodu i procesu. Adekvatno IT opremi koju koriste, stepenu obučenosti osoblja, turističke agencije treba da se fokusiraju na određene tržišne segmente i razviju svoju 'click-and-brick' strategiju usmjeravajući je na visoki kvalitet usluga, rađajući lojalnost klijenata sa određenih tržišnih 'niša'.

12. Savremena kretanja na svjetskom turističkom tržištu uslovljena su brojnim faktorima na strani turističke tražnje i turističke ponude. Sve veća homogenizacija potreba i stila života kupaca, dinamične promjene u makrookruženju turističke privrede koje zahtjevaju nove organizacione forme i izlazak na nova tržišta, razvoj komjuterizovane rezervacione mreže, deregulacija avio saobraćaja, sve bolja pozicioniranost potrošača i fragmentacija tržišta, neminovno su dovele do stvaranja globalnog turističkog tržišta i novih strukturnih kretanja na svjetskom turističkom tržištu. Pored navedenih mega-trendova, težnja ka očuvanoj životnoj sredini, višak slobodnog vremena, kraći, a učestaliji odmori, izbor novih segmenata tražnje, promjene su koje zahtjevaju pravovremenu reakciju u strateškom nastupu na inostranim tržištima. Stručnjaci predviđaju da će ova kretanja imati uticaja na potrošače u turizmu i izvršiti snažan pritisak na ponuđače da svoje poslovne strategije prilagode novom vremenu. Traganje za novim iskustvima postaje dominantan potrošački trend. Iskustvo u turističkoj privredi, 'experience economy', dodaje stvarnu vrijednost na potrošačevo iskustvo. Obećavši kvalitet kroz destinacijski brend i pri tom olakšavajući posjetiocu da iskusi obećano i uvjeri se u kvalitet, menadžment kreira 'vrijednosni lanac posjetilačkog iskustva'. Što je menadžerski tim edukovaniji i opremljeniji marketinškim alatima, veća je vjerovatnoća da će 'vrijednosni lanac posjetilačkog iskustva' biti konzistentniji.

13. Tehnološki razvoj je bez sumlje glavni faktor koji je omogućio da se potisnuta tražnja konvertuje u efektivnu. Ovo prije svega zahvaljujući razvoju saobraćajne tehnologije, u kasnim 50-

tim pojavom mlaznih aviona, što je predstavljalo glavni podstrek razvoju međunarodnog turizma, zatim razvoj automobilske industrije i veliki tehnološki napredak 90-tih, pojavom interneta. Tehnologija omogućava razvoj turizma, snižavanjem troškova i mogućnošću boljeg pristupa turističkim destinacijama.

U poslovanju organizatora putovanja, informacije imaju krucijalnu ulogu, s obzirom da se proizvod u osnovi sastoji od informacija o cijenama, dostupnosti, rezervacijama i kvalitetu usluga, s jedne strane, i o podacima potražnje, s druge strane. Da bi se postigao visok nivo efikasnosti, potrebno je, dakle, da informacije budu 'sistenmatizovane' i olakšaju brzo, pouzdano i tačno kretanje. Kao rezultat, pojavio se složeni menadžerski sistem, te potreba turoperatora da razviju vlastiti know-how. Oni turistima daju na raspolaganje cijeli niz instrumenata, kako bi uz pomoć svoje osobenosti i originalnosti oblikovali *'nov proizvod'* nastao različitom kombinacijom ponuđenih komponenti.

Pojava 'low-cost' kompanije postaje prijetnja poslovanju organizatora putovanja, jer koriste direktni distributivni kanal putem interneta, čime se eliminiše i klasičan organizator putovanja i turistička agencija u dijelu usluga transporta. S jedne strane, treba imati u vidu da modernim *'nomadima'*, često nije važna destinacija, već dobar odmor, ma gde to bilo. S druge strane, dobre i efikasne avio veze su od vitalnog značaja za razvoj turizma, a ključno pitanje turističkih tokova postaje dostupnost destinacije. Stoga, kao što avioni na redovnim linijama usvajaju nove biznis modele da bi konkurisali *'low-cost'* kompanijama, isto se dešava i sa turoperatorima, na tržištima, kao što su Njemačka i Velika Britanija, gdje niskobudžetne avio kompanije igraju dominantnu ulogu.

14. Primjeri razvoja kanala prodaje u turoperaterstvu mediteranskih zemalja, Španije, Italije i Hrvatske, čijom smo se analizom bavili u ovom radu, idu u prilog koncentracije glavnih igrača u turistučkoj industriji, gdje organizatori putovanja zauzimaju centralno mjesto, a sistemi prerastaju u multinacionalne kompanije čiji je model poslovanja stalna ekspanzija na tržištu. Svaka od zemalja svakako ima svoje specifičnosti, ali nedvosmisleno ukazuje da put razvoja organizovanih putovanja ide u pravcu prelaska na e-trgovinu, koja sve više postaje prioritetni model kupovine turističkih putovanja potrošača širom svijeta. U tom smislu prihvatanje 'dynamic packaging' modela, postaje odrednica razvoja većine organizatora putovanja, kako velikih multinacionalnih kompanija, tako i malih turoparatora specijalista. Ovo samo ukazuje da u mogućoj projekciji razvoja organizovanog turizma u Crnoj Gori treba prihvatiti model otpakivanja paket-aranžmana i separatne prodaje njegovih pojedinačnih komponenti, ili njihovog pakovanja po sistemu DIY.

Dalja projekcija razvoja turoperatorskog poslovanja, posmatrana kroz prizmu potrošača, ukazuje na potrebu orijentacije na nove marketinške tehnike u turističkom poslovanju, kao što je *Consumer Centric Marketing* (CCM **)**. Dobro vođenje marketinga odnosa sa potrošačima, može realno da obezbjedi bolju poziciju u svijesti potrošača, a kombinacija CCM filozofije i tehnoloških dostignuća omogućava da se specifične informacije koje se prikupljaju od potrošača, akomuliraju na način, da

se ta znanja organizuju u *'tailor-made'* proizvode. Očekuje se da 'Potrošački centriran marketing' postane norma kod potrošača u budućnosti. Potrošač će imati centralno mjesto i sve dužno poštovanje, uz organizaciju koja će da donese realne uštede, odnosno dobitak, kroz upotrebu IKT-a.

15. U razvoju strategija na dugi rok, organizatori putovanja neizbježno moraju da se fokusiraju na tehnološki razvoj. Između tehnoloških platformi koje danas pružaju podršku web-baziranim buking sistemima i realnog procesa prihvatanja tih rezervacija od strane većine turoperatora, postoje značajna odstupanja. Ovakva situacija rađa loše iskustvo potrošača, frustracije i smanjeni buking. Stoga se kompanije za izradu tehnoloških softvera i hardvera utrkuju u iznalaženju najproduktivnijih kanala prodaje, koji obezbjeđuje istovremeni proces 'look to book'. Međutim i dalje se većina turoperatora suočava sa nesigurnošću koja treća strana je izvršila prodaju, što sugeriše nedostatak kontrole nad distribucionim kanalima. Nedostatak ovog pregleda najčešće je rezultat nekompatibilnosti postojećih sistema, što navodi da je glavni izazov u turističkoj distribuciji danas, kreiranja 'bešavnih' distributivnih sistema, u cilju integracije upravljanja i rezervacionih sistema. Stoga je tehnologija u poslovanju organizatora putovanja, viđena kao pokretač razvoja fleksibilnih proizvoda, kritičnog faktora kontrole distribucije i osiguranja efektivnog marketinga. Turoperartor ima potrebu da proizvod što brže isporuči tržištu kroz rezervacioni sistem koji može da prihvati promjenu na tržištu tražnje i da ažurira promjene proizvoda u realnom vremenu.

16. Nudeći fleksibilnost, lakoću i čar kreiranja *'customized'* odmora u realnom vremenu, bez suvišnog lutanja po internetu da bi se napravila odgovarajuća *'tailor made'* tura, *'dynamic packaging'* se prepoznaje kao *'lijek'* ne samo za kastamizaciju putovanja, već i za eroziju profitnih margina i brendova organizatora putovanja. Participacijom na dinamičnom tržištu, uz još uvijek nejasno definisane uloge veletrgovca i trgovca na malo, turoperatori kao posrednici sve više poprimaju formu *ritejlera,* pri čemu svojom novom ulogom podržavaju svoje agente, kako one na *'high street-u',* tako i one *'on line',* pripremajući proizvode koji su konkurentni sa aspekta cijena i fleksibilnije prodaje komponenata. Pri tom se njihov uticaj pojačava zbog mogućnosti pokretanja velikog broja putovanja, odnosno njihove ekonomije obima.

Ključni zadatak turoperatora, obezbjeđenje dodatne vrijednosti turističkom proizvodu i usluzi, realizuje se kroz model dinamičnog pakovanja, kroz cijenu, vrijednost za uloženi novac, izbor, dostupnost, mogućnost kasne rezervacije, lakoću i brzinu bukiranja, miješanje više komponenata, instant servis i permanentnu komunikaciju.

Dok su, za razliku od *CRS-a* avio kompanija, *CRS-i* turoperatora do ranih 2000-tih, držali samo svoje *'zalihe',* pojavom modela dinamičnog pakovanja pružila se mogućnost proširenja ponude i konekcije sa milionima drugih nabavljača, kao i korišćenja povoljnosti koje pružaju nisko-budžetne avio kompanije.

17. Za buduće okruženje turističkog poslovanja biće karakterističan manji broj globalnih turopertatora i veći broj lokalnih turoperatora. Procjenjuje se da će elektronska distribucija u narednim godinama doživjeti dramatične strukturne promjene, uključujući i zamjenu postojećih prodajnih kanala. Potreba za efektivnijom distribucijom dovešće do sklapanja novih partnerstava unutar i između preduzeća u okviru sektora. Nove tehnologije omogućiće daljnju specijalizaciju. Nove turističke agencije će biti više savetodavne nego prodajne, koje će koristiti informacijske sisteme za kreiranje individualnih, dinamičnih paket-aranžmana. Fokusiraće se na ono što uz pomoć savremene tehnologije same znaju da urade i ostvare profit. Alternativni kanali prodaje, kao što su 'online' i 'all inclusive' aranžmani, nastaviće da rastu mnogo brže od tradicionalnog servisa turoperatora. Stoga turoperastori moraju da razviju nove, fleksibilnije biznis modele, da bi uspjeli da prate kontinuiranu evoluciju na strani potrošačke tražnje.

Dva suprotna trenda, povećanje potražnje za organizovanim odmorom i potreba potrošača za ličnom autonomijom, izuzetno snažno su uticali na proizvode koje nude turoperatori. Ovdje nije toliko riječ o standardizovanim, konfekcijskim paket-aranžmanima, već složenom, kombinovanom proizvodu s različitim oblicima i sadržajima skrojenim tako da zadovolji specifične interese i potrebe potrošača. Ovakav razvojni smjer moguć je zahvaljujući savremenom tehnološkom napretku koji, osim što je olakšao organizaciju, uspostavio je i pravu, izvornu organizacijsku mrežu.

18. Budućnost paket-aranžmana je u dinamičnom, na znanju baziranom prodajnom konceptu. Mogućnost implementacije dinamične interakcije informacija brojnih nabavljača sa željama i potrebama potrošača biće dobitna kombinacija i za turističku privredu i za potrošače. Dinamično pakovanje je bazirano na individualnom potrošačkom zahtjevu, uključujući mogućnost kombinovanja multiplikovanih komponenti putovanja, kao što su, letovi, hoteli, rent-a-car, i mnogi drugi sadržaji koji čine turistički proizvod, u realnom vremenu, po jedinstvenoj cijeni, uz samo jedno plaćanje, sa skrivenim cijenama individualnih komponenata. Pri tom taj proizvod može biti čuvan na lokalnom sistemu ili eksternim izvorima. Pored sistema multi-kanalne distribucije, koji omogućuje sistem rezervacija i e-trgovine, na tržištu se nude i drugi distributivni kanali, uključujući digitalnu TV i WAP mobilnu telefoniju. 'Dynamic packaging' postaje način života, a DP turoperatori, za razliku od klasičnih, nemaju rizik da prodaju kupljenu kvotu kreveta u hotelu ili sjedišta u avionu, oni su orijentisani na potrošače, a ne na svoje robe.

19. Internet je radikalno transformisao način na koji ljudi komuniciraju, način na koji distribuiraju informacije i način na koji biznis sprovodi svoje transakcije. To obezbjeđuje novi distributivni kanal za industriju i olakšava razvoj virtuelnog vrednosnog lanca, koji uzrokuje da se ukupna struktura pomjera prema inovativnoj vrijednosnoj mreži. Inovativna vrijednosna mreža podrazumjeva kontinuirano uvođenje savremenih, inovativnih usluga, proizvoda i procesa, kroz 'online' kreiranje vrijednosti i direktnu isporuku krajnjem potrošaču. Na taj način, povezujući direktno proizvođaće sa njihovim potrošačima, internet utiče na skraćenje vrednosnog lanca u turizmu, a ukidanjem

posredničke mreže, vrijednost proizvedena u okviru lanca, preraspoređuje se na manji broj učesnika, uvećavajući njihovo učešće.

Sa druge strane, reintermedijacija omogućava reaktiviranje tradicionalnih igrača na tržištu, korišćenjem IKT-a kao osnove za transformaciju poslovanja i nove i fleksibilne inovacije. Međutim, novi e-trgovci ne mogu lako da pribave potrebnu industrijsku mrežu, baziranu na robama raznovrsnih dobavljača, a tradicionalni posrednici još uvijek nisu u mogućnosti da primijene nove tehnološke modele koje e-trgovina donosi. E-posrednici moraju biti svjesni da, dugoročno gledano, svoj uspjeh moraju da baziraju na ekonomiji obima, koju su tradionalni posrednici već dostigli.

20. Kao nova forma ekonomskog razvoja u turističkoj privredi Crne Gore, predlaže se klasterizacija, a osnovni razlog je niska konkurentnost sadašnje ekonomije. Kako je u Crnoj Gori problem nezaposlenosti još uvijek jedan od osnovnih ekonomskih problema, sa posebno izraženim regionalnim razlikama jug-sjever, a stepen povjerenja između privatnog i javnog sektora nizak, kao i njihova socijalna kohezija, a uz to se radi o malom tržištu, to su u današnje vrijeme globalizacije, dodatni razlozi za iniciranje klasterskog modela u turističkom regionalnom razvoju. S obzirom da je preduslov za klasterizaciju izgradnja svih vidova infrastrukture, to smo mišljenja da bi ovaj razvojni model mogao da doprinese smanjenju debalansa privrednog razvoja između razvijenijeg juga i nerazvijenog sjevera i stvaranju autentičnih konkurentno jakih proizvoda. O modelu primjene klasterizacije neophodno je da se postigne konsenzus na državnom nivou.

Nadalje, neophodno je utvrditi marketinški plan turizma Crne Gore, koji treba da precizira potrebnu promociju i komercijalizaciju u cilju povećanja efikasnosti sistema, kao i privlačenja definisanih potencijalnih tržišta. Plan treba da sadrži taktike pozicioniranja zemlje i njenih klastera, kreiranje brenda i njegovo komuniciranje, organizovanje grupa specijalizovanih proizvoda, razvoj proizvoda, inovativno i dinamično stvaranje paketa i aktivnu prodaju. Kao ključan faktor u revitalizaciji turističkog proizvoda u Crnoj Gori, u lancu vrijednosti kako kod primarnih, tako i kod sekundarnih aktivnosti, javlja se i potreba međunarodnog obrazovanja u svim sferama turističke djelatnosti. Takođe, nužno se mora pribjeći postepenom uvođenju informativno-komunikacionih tehnologija u sve djelatnosti, a posebno u turističku privredu, sa aspekta povećanja tržišnog udjela.

21. Pošto svojom prodajom obezbjeđuju najveći dio turističkog prometa, (71%), inostrani turoperatori danas čine okosnicu kanala prodaje u Crnoj Gori, a organizovana putovanja, (paket aranžmani), ugovoreni na bazi alotmana, dominantan turistički proizvod. Dok se prodaja hotelskih kapaciteta, dominantno obavlja indirektnim putem**,** preko posrednika, bilo preko inostranih turoperatora i njihove mreže u inostranstvu, i/ili domaćih turističkih agencija, dotle se plasman privatnih kuća i stanova još uvjek u velikoj mjeri oslanja na individualnu ili direktnu prodaju. Kao posljedica privatizacije, sve više je prisutano usmjeravanje prodaje prema GDS-ima, kao generatorima šireg i istovremeno vrlo fragmentisanog tržišta, čime se prodaja postepeno relaksira

od klasičnog modela putem organizatora putovanja, a stvaraju uslovi za uključivanje na elektronsko tržište.

Ono što se ocjenjuje kao velika manjkavost agentske mreže u Crnoj Gori, jeste njihova nepovezanost, što smanjuje njihovu konkurentnost, a posredno i konkurentnost čitave destinacije. Kao rezultat stavlja ih u još podređeniji položaj u odnosu na sadašnje *'kreatore destinacije'*, moćne turoperatore. U suštini, problem upravljanja destinacijama je ključno pitanje razvoja. Uspostavljanje strategije partnerskih odnosa na destinaciji, ojačalo bi pregovaračke sposobnosti dobavljača sa organizatorima putovanja, bilo kroz izgradnju adekvatnog lanca vrijednosti sopstvenih usluga turoperatora i usluga cijele destinacije, kroz klasterski model ili saradnjom sa *DMO-ima*, korišćenjem novih, produktivnijih strategija distribucije, obezbjeđujući na taj način konkurentsku prednost i pozicioniranje Crne Gore na evropskom turističkom tržištu.

22. Svjetski ekonomski poredak se mijenja, tako što dolazi do restruktuiranja rasporeda bogatstava i prihoda, što se odražava na globalne modele u turizmu. Domicilne menadžerske strukture u zemljama u razvoju jedva da učestvuju u ekonomskim promjenama koje se dešavaju u njihovom okruženju, te su sve prisutniji zahtjevi da turizam treba prije svega da služi njihovim interesima, pa tek onda interesima globalnih turističkih mostrodoma. U tom smislu mijenja se odnos između turoperatora i incoming agencija i destinacije uopšte, posebno pod uticajem razvoja savremenih sistema rezervacija i komunikacija, koje marginalizuju ulogu receptivnih turističkih agencija.

U Crnoj Gori preovlađuju 'incoming agencije', koje se bave servisiranjem gostiju na destinaciji i u manjem obimu organizovanjem tura ili izleta u okruženju**,** a nekoliko većih i zastupanjem inostranih turoperatora. Nizak nivo informatičke kulture i tehnološke opremljenosti kod turističkih agencija, kao i neodgovarajuća obučenost, istraživanje i praćenje svjetskih trendova u turizmu i dalje predstavljaju ozbiljnu prepreku boljoj efikasnosti i efektivnosti poslovanja 'incoming agenata.' Rješavanje ovog pitanja je urgentno za bržu reintegraciju crnogorskog turizma u evropske turističke tokove, kroz ponovno uspostavljanje poslovne saradnje sa organizatorima putovanja, koji su u najvećoj mjeri već sada duboko inkorporirani u *'online'* distributivne kanale.

Incoming agenti u Crnoj Gori imaju značajnu perspektivu za širenje poslovanja i jačanje svoje pozicije prema moćnim turoperatorima, korišćenjem strategije *diversifikacije proizvoda.* Ovo prije svega kroz organizovanje specijalnih tura, korišćenjem *'niša'* na tržištu, što je s jedne strane hit kod potrošača, a istovremeno u velikoj mjeri neiskorišten kapacitet na destinaciji, posebno u njenom sjevernom dijelu. Napraviti dostupnim 'online' takva *'otkrića'*, bio bi pun pogodak za repozicioniranje ove destinacije na svjetsko turističko tržište, što bi omogućilo i smanjenje zavisnost čitave destinacije od moćnih organizatora putovanja.

23. S obzirom da je Crna Gora izrazita avio destinacija, a dostupnnost, jedan od ključnih faktora njenog razvoja, kao i da razvoj aerodromskih, a sve više i hotelskih i drugih kapaciteta zahtijeva uključivanje niskobudžetnih avio kompanija, to bi nadležne institucije trebalo što prije da dozvole njihovo poslovanje na teritoriji Crne Gore. Ovo ide u prilog jačanju trenda individualnog turizma, gdje se ova vrsta avio prevoza kod iskusnih putnika sve više kombinuje sa individualnim rezervacijama hotela i rent-a-car-a na *'on-line'* bazi. 'Low cost' avio prevoznici mogu se posmatrati i kao turoperatori, jer svojim usmjeravanjem putnika na neku drugu, jeftiniju destinaciju, u suštini obavljaju direktnu prodaju, jedne komponente paket-aranžmana. Ovaj model podrazumjeva niske troškove za dolazak, ali zato mnogo veću potrošnju na destinaciji. Ovo bi trebao da bude ključni razlog za revidovanje dosadašnjeg pokroviteljskog stava prema nacionalnoj avio kompaniji, koja objektivno ima monopolski položaj u Crnoj Gori.

24. Da bi obezbijedili konkurentnost na tržištu, organizatori putovanja u svom poslovanju primjenjuju savremene koncepte, koji istovremeno utiču i na ukupne tendencije i odnose na turističkom tržištu. Aktuelni pristupi distribuiji turističkih usluga koje uvažavaju organizatori putovanja, ne tangiraju samo pojedinačna preduzeća, već i potrošače, a od njih zavisi razvoj čitave turističke destinacije. Stoga se, analizirajući nove poslovne strategije organizatora putovanja, istražuje i sublimira čitav niz aktivnosti koje je potrebno respektovati u turističkom razvoju jedne zemlje.

Masovna industrija turističkih putovanja je ostatak iz prošlosti. Sve više će se gosti privlačiti drugim strategijama, putem 'mikromarketinga' ili marketinških 'niša'. Fragmentisano evropsko tržište nudi malim i srednjim preduzećima posebno, široke mogućnosti za strategiju diversifikacije, koje moraju biti bazirane na jasnim ekonomskim prednostima. U tom kontekstu trend je prilagođavanje kupcu. Ponuda mora biti adekvatno fleksibilna, da se može prilagoditi na više segmenata tržišta, 'masovno prilagođavanje u okviru korporacijskih marki.'
Model tradicionalnih paket-aranžmana još uvijek uživa prednost bukiranja putem turističkih agencija, posebno za 'long haul' destinacije, kao i za kruzinge, s obzirom da turoperator obezbjeđuje sigurnost, a odgovoran je i pred zakonom. Ovo posebno, jer ova pitanja jos nisu zakonski rješena kod 'dynamic packaging-a'. Iako se turoperatori mijanjaju sa industrijom i prilagođavaju se novim kanalima prodaje, oni su još uvijek vodeća snaga turističkog razvoja, kako dobrog, tako i lošeg, na mnogim destinacijama.

25. Iz svega navedenog može se zaključiti, da poslovne strategije današnjih organizatora putovanja u izgradnji vrijednosnog lanca kompanije, ali i šire, duž destinacije, moraju biti u potpunosti fokusirane na potrošača, čiji položaj u tom lancu evidentno jača.
Tradicionalno potpuno integrisani turoperatorski biznis model, bilo je potrebno razviti u adaptibilan model, koji će biti sposoban da kontinuirano reflektuje promjenljivo ponašanje potrošača. Kompanije koje su tržišni lideri, morale su da obezbjede da se njihovi integrisani

kapaciteti dovoljno i uravnoteženo koriste i da generišu profit na svim evropskim tržištima, izvorima turističke tražnje. Da bi to postigli, organizatori putovanja su morali da posegnu za vrlo diferenciranim i sofisticiranim strategijama, kao što su preusmjeravanje značajnog djela sopstvenih kapaciteta na fleksibilniji način prodaje zasebnih komponenti proizvoda, leta, smještaja ili incoming servisa, bilo direktnom prodajom ili preko sopstvene mreže provajdera *'online'*. Nadalje, morali su da unaprijede svoje poslovanje sa aspekta brendovskih i vrijednosnih uslova, ponude proizvoda i kanala prodaje. Unapređenje tržišne segmentacije i ciljanje na određene segmente potrošača, je još jedna od važnih strategija organizatora putovanja u povećanju profitabilnosti. Vrlo su korisne i vrijednosne strategije 'value for money' i 'added value', (dodatne vrijednosti). Sljedeće, sa 'otpakivanjem' i promjenama ponašanja potrošača, više-kanalni menadžment je dobio mandat da podupire profitabilan rast.

Strategije koje kompanije primjenjuju, ukazuju na postepenu koncentraciju sektora. Veliki turopratori su prihvatili konkurentski pristup prilikom horizontalne integracije između velikih preduzeća, dok su mali turoperatori i oni srednje veličine implementirali sisteme za nove proizvode. Oba pristupa povećala su broj destinacija i turističkih proizvoda koji se mogu naći u katalozima, a uticala su i na proširenje portfelja proizvoda. To je na kraju rezultiralo većim udjelom na tržištu.

Danas u međunarodnoj turističkoj industriji vlada visoka koncentracija, horizontalno i vertikalno integrisanih poslovnih sistema. Takođe, veoma je prisutan još jedan proces koncentracije, a to je dijagonalna integracija, čiji je cilj da se proizvede veliki broj proizvoda i usluga i da se ponudi različitim ciljnim grupama potrošača. Jedan od najpoznatijih dijagonalno integrisanih sistema je *American Express*, koji je proizveo paket usluga koji sadrži: *finansijske usluge, usluge investiranja i usluge vezane za turistička putovanja*. Ipak, najvažnija od njih je vertikalna integracija, koja im je uvećala tržišnu moć i obezbjedila kontrolu nad distributivnim kanalima.

Jedna od važnih strategija velikih turoperatora je i briga o potrošačima. U tom smislu *TUI* ima interes u *'incoming'* agencijama u 70 zemalja, sa osobljem u 35 agencija i preko 5000 svojih predstavnika, koji brinu o kvalitetu turističkog proizvoda i servisu na destinaciji.

Kao odgovor na smanjenje važnosti kreiranja vrijednosti kroz paket aranžman, preuzimanje rizika i distribuciju, turoperatori treba da primjenjuju nove strategije na različitim frontovima. Pored toga što unose promjenu u kreiranje novih paket aranžmana, koji treba da budu fleksibilniji, moraju obezbjediti komjuterske informacije za specifične proizvode i destinacije; razviti kreativan odnos sa turističkim agencijama što će im omogućiti fleksibilnije pakovanje aranžmana *'on-line'* i generisanje više blagodeti od informacija i umreženosti. Jedna od posljednjih tendencija u tom smislu, vidjeli smo, je dinamično pakovanje.

LITERATURA

KORIŠĆENE REFERENSE

Knjige i studije:

Aaker, D. Day,G., **Marketing Research,** 4th ed., John Wiley & Sons, New York, 1990

Assel, H., **Consumer Behavior and Marketing Action,** 5th ed., International Thomson Publishing, USA, 1995.

Bakić, O. Unković, S., **Marketing u turizmu,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Boniface, B., and Cooper, C., **Worldwide Destination, The geography of travel and tourism,** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2005.

Bowie, D., and Buttle, F., **Hospitality Marketing, An introduction,** Elsevier Butterworth- Heinemann, Burlington, MA, USA, 2004.

Buhalis, D., **eTourism, Information technology for strategic tourism management**, FT, Prentice Hall, London, 2003.

Buhalis, D., Costa, C., **Tourism Business Frontiers-consumers, products and industry,** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2006.

Callaghan, P., ed. **Travel and Tourism,** Durham, Business Education Publishers, 1994.

Cooper, C. Fletcher, J. Gilbert, D. Wanhill, S., **Tourism Principles and Practice,** Pitman Publishing, London,1993.

Čačić, K., **Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam,** Jugoštampa, Beograd, 1980.

Čačić, K., **Poslovanje preduzeća u turizmu,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

Čavlek, N., **Turoperatori i svjetski turizam,** Golden Marketing, Zagreb, 1998.

DEG- German Investment and Development Company, Bearing Point, **Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori**, 2005.

Đurašević, S., **The Possible Development of Tour Operations for Montenegro,** M.Sc. in Tourism Marketing, Univerity of Surrey, Guildford, 1995.

Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., **Strategic Management for Travel and Tourism,** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2005.

Holloway, J.C., **The Business of Tourism,** 4th ed., Pitman publishing, London, 1994.

Holloway, J.C., **Marketing for Tourism,** 4th ed., Pearson Education Limited, Essex, England, 2004.

Horner, S., & Swarbrooke, J., **Leisure Marketing, a global perspective,** Elsevie Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2005.

Horvat, Đ., Kovačević, V., **Clusteri - put do konkurencije,** Mep Consult, Zagreb, 2005.

Horwath Consulting Zagreb, **Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2006**.

Horwath & Horwath, **Poslovnje hotelijerstva u Crnoj Gori 2006**.

Inskeep, E.,**Tourism Planning, an integrated and sustainable development approach,** Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.

Key Note, **Travel Agents and Overseas Tour Operators: A Market Sector Overview,** Key Note Publication Ltd, 1994.

Kotler, Ph., **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control,** 8th ed., Prentice Hall International, New Jersey, 1994.

Kotler, Ph., Bowen, J., and Makens, J., **Marketing for Hospitality and Tourism,** 4 th.ed., Pearson Education International, New Jersey, USA, 2006.

Kotler,Ph., and Keller, K.L., **Marketing menadžment,** 12. izdanje, Data Status, Beograd, 2006.

Lovreta, S., Končar, J., i Petković, G., **Kanali marketinga,** CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

Ljubojević, C., **Marketing usluga,** Stylos, Novi Sad, 2002.

Maričić, B., **Ponašanje potrošača**, Savremena administracija, Beograd, 1999.

Medlic, S., **Dictionary of Travel and Tourism,** Heinemann Professional Publications Ltd, Oxford,1993.

Middleton, V., **Marketing in Travel and Tourism,** Butterworth- Heinemann LTD, Oxford, 1994.

Mill, R. Morrison, A., **The Tourism System: An Introductory Text,** Prentice Hall, New Jersey, 1985.

Milisavljević, M., **Savremeni strategijski menadžment,** IEN PRESS, Beograd, 2002.

Milisavljević, M., **Strategijski marketing,** prvo izdanje, CID, Ekonomski fakultet Beograd, 2004.

Milisavljević, M., Maričić, B., i Gligorijević, M., **Osnovi marketinga,** drugo izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

Miles, R. E., & Snow, C. C., **Organizations: New Concepts for New Forms**, California Management Review, br- 28, 1986.

Ministarstvo turima Republike Crne Gore i DEG – German Investment and Development Company, **Touristic Masterplan for Montenegro to 2020,** May, 2001.

Ministarstvo turizma Republike Crne Gore i Institut ekonomskih nauka Beograd, **Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine,** maj, 1996.

Ministarstvo turizma Republike Crne Gore i Međunarodni institut za turizam, Ljubljana, **Program razvoja planinskog turizma u Crnoj Gori,** maj, 2005.

Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, **Strategija turizma Republike Srbije do 2015. godine.**, Ekonomski fakultet Beograd i Horwath Consulting Zagreb, Beograd, 2005.

Moutinho, L., **Strateški menadžment u turizmu,** Masmedia, Zagreb, 2004.

Nikolić, D., **Troškovi i poslovna politika u turizmu,** Valjevo print, Valjevo, 2005.

OECD, **Using Clusters Approaches to specific commitments for independent services**, 2000.

Page, S., **Tourism Management, managing for change,** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2005.

Pirjevec, B., **Ekonomska obilježja turizma,** Golden Marketing, Zagreb, 1998.

Poon, A., **Tourism, Tehnology and Competative Strategies,** CABI Publishing, New York, 1998.

Popesku, J., **Marketing u turizmu,** Cigoja štampa i CenORT, Beograd, 2002.

Porter, E. M., **The Competitive Advantage of Nations,** The Free Press, New York, 1990.

Renshaw, M., **The Travel Agent,** Business Education Publishers LTD, Sunderland, 1992.

Republički Zavod za statistiku, **Statistički godišnjak Crne Gore,** 1988. godine

Spasić, V., **Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu,** Beograd, 2003.

Spasić, V., **Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja,** drugo izdanje, Rading, Beograd, 2005.

Stanić, M., Vukonić, B., **Croatian Travel Agencies 1923.-2003.,** UHPA, Zagreb, 2003.

Šećibović, R., Mičić, M., Komlenović, Đ., Đoković, E., **Uvod u geografiju turizma sa osnovama prostornog planiranja,** CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

UNDP, **Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori,** Podgorica, 2004.

Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Popesku, J., **Savremeni tokovi u turizmu,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Unković, S., **Kina u svetskom turizmu**, Čigoja, Beograd, 2001.

Unković, S., Zečević, B., **Ekonomika turizma,** Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.

Uskoković, B., **Marketing – menadžment u turizmu Crne Gore,** Institut za društveno ekonomska istraživanja, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2000.

Vukonić. B., **Turističke agencije,** Mikrorad, Zagreb, 1984.

Zečević, B., **Komjuterizovani rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda,** magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.

Witt, S. F. Moutinho, L. ed., **Tourism Marketing and Management Handbook,** 2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1994.

Weaver, D., and Lawton, L., **Tourism Management,** 2nd. ed., John Wiley & Sons Australia, Milton, Australia, 2002.

World tourism Organisation, **Tourism 2020 Vision-Europe,** Volume 4, Madrid, 2000.

World Tourism Organization, **Tourism and Air Transport,** Madeira, Portugal, 2000.

World Tourism Organization, **Tourism Market Trends: World Overview Tourism**

World Tourism Organization, **Global Tourism Trends and Prospects,** Madrid, December,2002.

World Tourism Organization, **Tourism Market Trends**, Madrid, Ed. 2004.

World Tourism Organization, **European Integration in the Era of the European Union's Enlargement and the Development of Tourism,** Malta, 2003.

World Tourism Organization, **World Overview & Tourism Topics,** Madrid, 2004.

World Tourism Organization, **Tourism Market Trends**, Madrid, Ed. 2005.

Članci i referati:

Aerodrom Podgorica i Aerodrom Tivat, **Godišnji izvještaji,** 2006.

Anite Travel Systems, **No Turning Back: Tour Operators and E-commerce,** 2000.

Babcock, B.A., **Making sence of cites:A Geographical Survey,** London, Arnold, str. 63-94

Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R., **The perception of small and medium size tourism accomodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mditerranean,** 2004,

Blanke, J., Chiesa T., **Competitive Report 2007**., The World Economic Forum, Country/Economy profiles, 2007.

Benjamin, R., Wigand R. T., **Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets,** Computer-Mediated Communication 1(3), 1995.

Brandenburger, AM & Stuart, Jr. HV, **Value- Based Business Strategy**, Journal of Economics and Management Strategy 5 (10): 5-24, 1996.

Buhalis, D., **Marketing the competitive destination of the future,** Tourism Management, br.21, (1): 97-116, 2000.

Buhalis, D., **Relationships in the distribution channel of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region,** University of Surrey, (113-139), The Horworth Press, Inc. 2000.

Buhalis, D., Molinaroli, E., **Entrepreneurial networks in the Italian eTourism**, Information Technology and Tourism, Vol.5(3), pp.175-184, 2003.

Bywater, M., **The European Travel Agency Industry,** Reasearch report, Travel & Tourism Inteligence, 1997.

Carey, S., Gountas, Y., **Tour Operators and Destination Sustainability,** Tourism Management, Vol.18, No.7, Elsevier, Great Britain, 1997.

CBCG, **Godišnji izvještaj glavnog ekonomiste**, 2006

Cendant, **Neat Dynamic Packaging**, www.cendant.com/travel-distribution

The Competitiveness Institute, The Council on Competitiveness, **The Cluster Policies White book,** Washington DC, 2003.

The Competitiveness Institute, (TCI), **Istambul Suhanahmet Tourism Cluster,** 2000.

COM, **Working together for the future of European tourism,** 2001.

Crowley, H., **Aircraft Parts-Leading Sector**. 2006.

Crowley, H., **Main Players in the Spanish Travel Sector**, 2006.

Crowley, H., **Overview of franchise sector,** 2006.

CSTE, **Informative national Statistics Institute Bulletin,** 2002.

Das, R., **Hotel Online Report**, 2002.

Dezi. L., Schiavone, F., **Touristy Co-marketing: An added value for firms, tourists, destinations,** 11th ATLAS Conference in Naples, April 2004,

Doring, F., Neuhaus, A., **Rerouting European Tour Operators,** Mercer on Trnsport & Logistics, Oliver Wyman, 2006.

DZS, Državni zavod za statistiku Hrvatske, **Putničke agencije,** 2007.

Đelić, T., **Web marketing,** Turistički pregled, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, Beograd, 2007.

Đurašević, S.,**Oblici poslovnog povezivanja /partnerstava/ sa drugim učesnicima u stvaranju turističkog proizvoda**, Poslovanje turističkih agencija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

EEC, Council European Economic Community, **The Package Travel Holidays and Package tours Regulations**, Councile Directive 90/314, 1992.

eyefortravel Research, **European Online Travel Report,** 2007

Fitzgerald, Ch., **Key Trend: Dynamic Packaging, The impact of tehnology on sale of commodity products, both online and offline,** The Solutionz group, 2004.

Ghafele, R., **Leveraging Collective Marks in Tourism: Strategy Options for Developing Countries,** The George Washington University Law School, Ciec Notes, Sec.ed. Jan. 2007.

Genesys, The Travel Technology Consultancy, **The Greenbook,** UK, June 2007.

Germany: **Travel Trade Structure, Vertical Integration**, 2004.

Hawkins, D., **Sustaining Tourism in Times of Uncertainty,** Falulty of Tourism and Hospitality Management, Singidunum University, Belgrade, 2006.

Hawkins, D., Nikolova, M., **Knowledge Applications for Competitive Destinations**, WTO Education Council General Assembly Conference, Dakar, Senegal, 2005.

International Trade Centre, Executive Forum: **Innovations in Export Strategy, Competitiveness through export clustering,** Geneve, 2005.

ITB, Berlin, **World Travel Trends, Report 2006-2007**

Karamustafa, K., **Marketing- chanel Relationships, Turkey's Resort Purveyors' Interactions with International Tour Operators**, Cornell Hotel and Restorant Administration Quarterly; Aug. 2000.

Karcher, K., **The Main National Travel and Tourism Distribution Systems in Britain and Germany,** 1996.

Kim, Ch. W., **Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value chain,A Case Analysis on Travel Agencies and Tour Operators in Korea**, OECD, 2005.

Klemm, M. & Parkinson, L., **UK Tour Operators Strategies: Causes and Consequences**, International Journal of Tourism Research, No.3, 367-375, 2001.

Ketels, Ch., **European Clusters,** Hugbarth Publication, 2004.

Licanta, M. C., **The Future Role of Travel E-mediaries,** Genesys, 2000.

Logfren, S., **Metadata for Improving Commercialisation of Dynamic Tourist Packages**, Madrid, www.ibit.org/doc/864_ca.pdf, 2005

Marketing Servis International GmbH, **Germany**, april, 2007.

Marcussen, C.H., **Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services**, 2006.

Middleton, V., **UK Outbound,** Travel and Tourism Analyst, December, 1986.

Milenković, S., **Turistički biznis u sistemu evropskih razvojnih klastera,** Hotel link br.6., Viša hotelijerska škola Beograd, 2005.

Ministarstvo turizma Republike Cme Gore, **Bilten**, 2006

Meyer, A., **Kuoni Group**, www.kuoni.com/corporate -site/Tehnology, 2005.

Meyer, D., **The UK Outbond Tour Operating Industry and Implications for Pro-Poor** Tourism, PPT Working Paper, No.17., 2003

Niininen, O., Buhalis, D., March. R., **Customer empowerment in tourism through Consumer Centric Marketing (CCM)**, University of Surrey, Tourism Management, 2007.

Nacionalni centar za klastere Hrvatske, **Stvaranje 6 klastera za izvoz po principu 'top down',** Novosti hrvatske udruge poslodavaca br.1, 2007.

NES, **New Economy Strategies**, USA, 2005.

Neuhaus, A., Doring, F., **Rerouting European Tour Operators,** Mercer on Trnsport & Logistics, Oliver Wyman, 2006.

OECD, **Assessing Barriers to Trade in Services,** 2000.

OECD, **Ilustracije koncepta klastera,** 2002.

OAG, Official Airline Guide, **European Low-Cost Carriers White Paper,** 2006.

Pandit, P.N., **Transportation and Services**, White paper, Infosys, 2006.

Petrillo, C. S., **Položaj i strateške mogućnosti talijanskih turoperatora u uvjetima europske konkurencije,** Turizam, Vol. 50.-Br.1/2002.,

Pil, F. K., & Holweg, M., **Evolving from value chain to value grid**, MIT Sloan Management Review, 2006.

Porter, E. M., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,** The Free Press, 1985.

Porter, E. M., **The Competativ Advantage of Greece: Moving to the Next Level.** Institute for Strategy and Competitiveness Harward Business School, Athens, Greece, May 2003.

Rayport, J. F., & Jaworski, B. J., **Introduction to E-commerce,** McGraw Hill, 2002.

Rađepagić, D., **Rethinking Clusters and Social Capital in Croatia,** The University of Brighton Business School, 9-th Bi Annual Conference: Development Strategies- A Competative View, Brighton, 2006.

Republički zavod za statistiku, **Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2004**., Podgorica, decembar, 2004.

Ruddy, J., Flanagen, S., (eds.) **Torism Marketing- Gaining the Competitive Edge** (151-156), 1999.

Scherer, R., Strauf, S., **Clustering: A Succesful Tool for Regional Development,** 2006.

Službeni list Republike Crne Gore, **Zakon o turizmu Republike Crne Gore,** Službeni list br.32., Podgorica, 2002.

Shaw, F., **Travel trends**, The Centre of Future Studies, 2007.

Svjetska banka, **Republika Crna Gora, Ekonomski memorandum**, 2005.

TourBIH, **Turizam klaster u Bosni i Hercegovini**, br.2, juni 2006.

Tour Operators Initiative, **Tour Operators' Contributions ti Sustainable Tourism in Protected Areas,** Paris, 2006.

Toward Europe, **The Future of Tour Operator distribution**, 2004

Trisept Solutions, www.triseptsolutions.com/**Dinamic Packaging**, 2005.

Trunfio, M., Petruzzellis, L., Nigro, C., **Tour operators and alternative tourism in Italy: Exploting niche markets to increase international competitiveness**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:18, Issue: 5, 2006.

TUI **initiative for sustainable tourism development**, 2004.

TUI **Brief Portrait**, 2005.

TUI **Annual Report**, 2006.

TUI, **Touroperator Initiative**, 2007

TUI times, **TUI Group**, Issue 12, 2005.

Živanović, L. M., **Information Systems AT Putnik Travel Gmbh, Switzerland,** Hotel link, tom 6, Beograd, 2005.

Uskoković, B., **Upravljanje instrumentima marketinga u turizmu**, Preduzetnička

UNDP, kancelarija Podgorica, **Strateški okvir za razvoj održivog turizma u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore,** 2004.

UNWTO, **World Tourism Barometer**, Volume 4, No.1, Madrid, January 2006.

UNWTO, **World Tourism Barometer**, Madrid, January 2007.

USAID, **Tourism Workplace Development for Cluster Competitiveness,** SRI International, 2000.

Vospitannik, N., Litteljohn, D., Arnot, R., **Environments, tourism and tour operators: 12985-1995 in Central and Eastern Europe,** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9/5/6, MBC University Press, 1997.

Victoria Clusters, **Victorian business working together in a global economy**, 2003.

Wilson, Gordon, **Dynamic Packaging and the future of 'online' travel,** FVW Kongres, 2005.

WTO, **Co-operation Partnerships in Tourism: A Global Perspective,** Madrid, 2002.

WTO, **Tourism Highlights,** 2006.

WTO/OMT, **Tourism Negotiations under the GATS,** Geneva, 1999.

WTTC/Oxford Economics, **Crna Gora,** 2007.

Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M., i Napoli, J., **The impact of the Internet on the distribution value chain: The case of the South African tourism industry,** Journal International Marketing Review, Vol.18, str.420-431, 2001.

Zavod za statistiku Jugoslavije, **Statistički godišnjak 1998.**

Ostali korišteni izvori:

Topics, Madrid, 2001

Clasters in Transition Economies, Budapest, 2002.

Competitivness, Clusters-based polices, Barcelona, 2002.

Consumer's Trends, Germany, 2004.

Council Directive 90/314/EEC **on package travel, package holidays and package tours**.

Editur, 2006.

Hosteltur, 2005

Institute for Public Services and Tourismus IDT-HSG, **Switzerland,** 2006.

International Market Research Reports, **Italia**, 2004.

IMPACTUR, 2005.

MKG Consulting Database, **Paris,** 2005

Outbond Tourism in Spain, 2006.

Polska: **The Trade,** 2006.

Randal **Travel Marketing Report, 2004.**

Tourist Survey, **Kazahstan,** 2006.

Travel Agency, Slovenia, 2006.

TravelCom, 2006, Volume 1, issue 8

Travel and Tourism Competitiveness Report**,** 2007.

Travel Weekly, Supplement, april, 2007

Trend, **Italy**, februar, 2004

TTG **Italia,** septembar, 2003

Turizam, **Italija**, br 1, 2002.

Ekonomija, Volume 5, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004.

Sajtovi:

www.visit-montenegro.org
www.world-tourism.org
http://en.wikipedia.org/wiki/TUI_AG, 26/08/2007.
http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook_Group, 26/08/2007.

http:/www8.thomascook.de/tck/6/81.jsp, 21/07/2007.
www.crt.dk/UK/trends.htm, 2006.
m.Travel.com, novembar, 2006.
m.Travel.com juli, 2007.
m.Travel.com, maj,2007.
www.tui-group.com/Sri Lanka, TUI sustainable aid programe, 2005.
www.nefic.org
www.multilink.hr
www.USAIDCCA.BA
www.spare.org.uk
mca.org.uk
www.competitiveness.org
www.wikipedia.org
http://www.som.cranfield.ac.uk/som.
http://ecotourism, about.com
www.iii.co.uk,21.05.2007.
www.harmonise.org
www.electronicmarcetc.org
www.adriatica.net
www.conworld.net/dmc
www.visit-croatia.co.uk
www.journalnow.com, 30.03.2007.
m-Travel.com, 23.07.2007.
www.hotelmarketing.com,25.05.2007.
www.pnv.ac.ir/archive, 2001.
www.yalpa.org, 14.06.2003.
www.yalpa.org, 07.02.2007.
www.cheapflights.co.uk, About low cost airlines, 2006.
www.atlant-soyuz.ru, 2005.
www.tui.group.com, april, 2006.
www.tui-group.com, 09.02.2007.
www.wikipedia.net/wto
www.bbc.co.uk, 26.06.2007.
www.cendant.com/media
http://travelsciences.com/Dinamic Vacation.asp, 2006.
www.ireland.travel.ie
www.hotelmarketing.com, 25.09. 2007.
www.thomascook.co.uk, 2007.
www.lunnpoly.com, 2007
www.mytravelco.com, 2007.
http://buhlerworks.typepad.com, 2005.
www.collettstravel.co.uk, 2007.
http://www.visitbritain.com
www.com.score.com, 2006.
http://www.expedia.com/pub/agent
m-Travel.com, jun, 2007.

http://www.orbitz.com/media
http//buhlerworks.typepad.com/2005/03/, 25.02.2007.
www.yuta.co.yu
www.lastminute.com; 2000.
www.adriatica.com, 2000.
M-Travel.com and Distribution News, maj, 2007.

KONSULTOVANA LITERATURA

Knjige i studije:

Airey, D., and Tribe, J., **An International Handbook of Tourism Education,** Elsevier, London, 2005.

Bakić, O., **Marketing menadžment turističke destinacije,** CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

Boniface, B., and Cooper, C., **Worldwide Destinations, Casebook,** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2005.

Burkart, A.J. Medlik, S., **Tourism: Past, Present, Future,** 2nd ed., Butterworth, Oxford,1992.

Callaghan, P. Long, Ph. Robinson, M., **Travel & Tourism,** 2nd ed., Business Education Publishers Limited, Durham, 1994.

Curran, P., **Principles and Procedures of Tour Management,** CBI Publishing Company, Boston,1978.

Dibb, S. & Simkin, L., **The Marketing casebook,** Routledge, London, 1995.

Dragašević, M., **Ugovori u turizmu,** Univerzitetska riječ, Nikšić, 1990.

Dulčić, A., **Upravljanje razvojem turizma,** Mate, Zagreb, 2001.

Hall, D., **Tourism and Transition,** CABI Publising, Cambridge, MA, USA, 2004.

Hanić, H., **Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem,** Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

Jennings. G.,& Polovitz, N., **Quality Tourism Experiences,** Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 2006.

Magaš, D., **Menadžment turističke organizacije i destinacije,** Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

Mathieson, A. and Wall, G., **Tourism: Economic, Physical and Social Impacts,** Longman, Harlow,1993.

Mason, P., **Tourism Impacts, Planning and Management,** Butterworth-Heinemann, Burlincton, MA, USA, 2003.

McDonald, M., **Marketinski planovi,** Masmedia, Zagreb, 2004.

McIntosh, R. and Goeldner, C., **Tourism: Principles, Practices, Philosophies,** 6th ed., Wiley, New York,1990.

Medlic, S., and Ingram, H., **Hotelsko poslovanje,** Golden marketing, 2000.

Međunarodno udruženje za urbani razvoj – INTA AIVN, **Crna Gora: sledeća destinacija, predlog za turistički razvoj Crne Gore**, maj 1996.

Pearce, D., **Tourist Development,** 2nd ed., Longman Scientific& Tehnical, London, 1992.

Pompl, W. Lavery, P., **Tourism in Europe,** Cab. International, Oxon, 1993.

Popesku, J., **Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede,** Beletra, Beograd, 1991.

Popov, J. D., **Industrija putovanja, putničke agencije,** Beograd, 1997.

Radović, M., **Bjelasica i Komovi-integralni razvoj,** Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.

Reilly, R.T., **Handbook of Professional Tour Management,** 2nd ed., Delmar Publishers Inc., USA, 1991.

Rešetar, M., **Turističke agencije,** Informator, Zagreb, 1996.

Ritchie, J.R.B. Goeldner, R. C., **Travel, Tourism, and Hospitality Research, A Handbook for Managers and Researchers,** 2nd ed., John Will Sons, Inc. New York, 1994.

Sheldon, P. J., **Tour wholeselling** in Witt, S. Moutinho, L., eds. **Tourism Marketing and Management Handbook,** 2nd ed., Hemel, Prentice Hall, Hemsted 1994.

Thomson, G., **Tourism Management in the year 2000: Tour Operators & Travel Agents,** Avondale Travel Publications, Dublin, 1989.

Tribe. J., **The Economics of Leisure and Tourism,** Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA, 2003.

Vukonić. B., **Turističke agencije,** Mikrorad, Zagreb, 1997.

Vukonić, B., i Keča, K., **Turizam i razvoj,** Mikrord, Zagreb, 2001.

Vukonić, B., **Povijest hrvatskog turizma,** Prometej, Zagreb, 2005.

World Tourism Organization, **Tourism Market Trends: World Overview Tourism Topics,** Madrid, 2001

World Travel & Tourism Council, **Crna Gora-ekonomski pokazatelji putovanja i turizma za 2006,** London, 2006.

World Tourism Organization, **Tehnical Cooperation Service,** Madrid, 2004.

World Tourism Organization, Canadian Tourism Commission, **Cooperation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective,** Ottava, Canada, 2004.

Članci i referati:

Abbott, J., Abbot, M.S., **Minimizing tour operators' exposure to lawsuits**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, ABI/INFORM Global, 38, 2; Apr.1997.

ABTA, **The Package Travel: Package Holidays and Package Tours Regulations,** 1992, Guidelines, February, 1993.

Bywater, M., **The European Tours Operator Industry,** The Economist Intelligence Quarterly, Special Report No.2141, London, Oct. 1992.

Centralna Banka Crne Gore, **interna dokumenta,** 2006.

Đelić, T., **Savremene informacione tehnologije i e-turizam,** Turistički Pregled, br.3, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, Beograd, 2005.

Jovović, M., **Značaj partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori,** Preduzetnička Ekonomija, Volume 4., Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004.

Keller, P., **Ekonomski uticaji turizma,** Turistički Pregled, br.2., Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije, Beograd, 2005.

The European Economic Community, Consumer protection, **The Package Travel, Package Holidays and Package Tours Regulations,** Brussels**,** December, 2002.

Hawkins, D., **Knowledge Applications for Competitive Destinations,** WTO Education Council General Assembly Conference, Dakar, Senegal, 2005.

Ministarstvo Turizma Republike Crne Gore i dr., **Zbirka propisa iz oblasti turizma Republike Crne Gore,** Podgorica, 2004.

Ministarstvo Turizma Crne Gore, **Informacija o kvantitativnim i kvalitativnim efektima ljetnje turističke sezone 2005.,** Podgorica, 2005.

Ministarstvo ekologije Republike Crne Gore, **First Tourism Considerations in the Ecological Republic of Montenegro,** Podgorica, 1994.

Univerzitet Singidunum, **Upravljanje turističkim destinacijama,** Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.

Univerzitet Singidunum, **Poslovanje turističkih agencija,** Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.

UNWTO, **News,** Issue 4, Madrid, 2005.

Vukotić, V., **Montenegro-microstate,** Preduzetnička Ekonomija, Volume III, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2003.

WTO, **Compendium of Tourism Statistics,** Data 2000-2004, Madrid, 2006.

Sajtovi:

www.visitbritain.com
www.tourismtrade.org.uk
www.eyefortravel.com
www.wttc.org

PRILOG 1.

Lista obavljenih ekskluzivnih intervjua sa autoritetima iz oblasti nauke i međunarodnih institucija

Ime i prezime	Naziv institucije, funkcija
Backman Birger	UFTAA, Senior Adviser, Brussels, Belgium The Travel Partnership Corporation, President, New York USA
Prof. Dwyer Larry, PhD	Qantas Professor of Travel and Tourism Economics School of Economics, The University of New South Wales, Sydney, Australia
Prof. Fletcher John, PhD	Head of Department at Bournemouth University Graduate School; Editor-in- Chief of the International Journal of Tourism Research; Head of International Centre for Tourism & Hospitality Research School of Services Management, Bournemouth University, Great Britain
Prof. Gilbert David, PhD	Professor of Marketing and Director of DBA programmeUniversity of Surrey, School of Management, Guildford, Great Britain
Prof. Hawkins E. Donald, PhD	Eisenhower Professor of Tourism Policy School of Business,George Washington University, Washington D.C., USA