UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
MASTER STUDIJE

MASTER RAD

Promene u kanalima distribucije turoperatora

Mentor:
Prof. dr Vesna Spasić

Kandidat:
Danijel Pavlović

Beograd, 2009.

Za nesebičnu posvećenost i strpljenje prilikom izrade master rada zahvalnost dugujem mentoru dr Vesni Spasić, redovnom profesoru na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu. Zahvaljujem se na korisnim informacijama i sugestijama dr Krunoslavu Čačiću, dr Jovanu Popeskuu redovnim profesorima na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu kao i dr Silvani Đurašević predavaču na Fakultetu za turizam Univerziteta Mediteran u Baru.

Posebnu i najveću zahvalnost dugujem mojoj porodici i devojci Bojani koji su me podržavali i bili oslonac u najtežim trenucima.

U Beogradu, februara 2009. godine *Danijel Pavlović*

Uvod 4

1. DISTRIBUCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA 8
1.1. Instrumenti marketing miksa 8
1.1.1. Optimizacija instrumenata marketing miksa 9
1.2. Oblici prodaje turističkih putovanja 11
1.2.1. Pojam distribucije turističke usluge 11
1.2.2. Izbor kanala distribucije 12
1.2.2.1. Direktna i indirektna prodaja 14
1.2.2.1.1. Direktna prodaja 16
1.2.2.1.2. Indirektna prodaja 17
1.3. Turistička agencija i turoperator kao kanal distribucije 19
1.3.1. Uloga turističke agencije kao posrednika 19
1.3.1.1. Inicijativna turistička agencija kao posrednik 20
1.3.1.2. Receptivna turistička agencija kao posrednik 21
1.3.2. Turoperatori kao kreatori paket aranžmana i kanal prodaje u distribuciji turističkih usluga 22

2. SAVREMENI PRISTUP PRODAJI TUROPERATORA 25
2.1. Globalizacija i organizatori putovanja 25
2.2. Uticaj najznačajnijih faktora na prodaju turoperatora 27
2.3. Promene u sistemu distribucije kao rezultat uticaja želja i zahteva potrošača 29
2.4. Uloga turoperatora u distribuciji turističkih klastera 31
2.5. Integracija kao model unapređenja distribucije i konkurentske pozicije turoperatora 34
2.6. Low-cost avio kompanije i njihov uticaj na organizovana putovanja 38

3. SPECIFIČNOSTI KORIŠĆENJA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA I NOVI KANALI DISTRIBUCIJE TUROPERATORA 42
3.1. Značaj informaciono komunikacionih tehnologija 42
3.1.1. GDS – Globalni distribucioni sistemi 44
3.1.1.1. Funkcije GDS sistema 45
3.1.1.2. Područja primene GDS sistema u poslovanju turističkih agencija (primer Amadeus-a) 47
3.1.2. Videotekst 49
3.1.3. Intranet 49
3.1.3.1. Studija slučaja: Efekti poslovanja uz pomoć intraneta u turističkoj agenciji „Arion” – Kragujevac 50
3.1.4. Ekstranet 56
3.2. Internet, elektronsko tržište i plasman paket aranžmana 56
3.2.1. Uticaj elektronskog poslovanja na promene u sistemu distribucije 62
3.2.2. Dynamic packaging u direktnoj distribuciji 64
3.3. Distribucija turističkih usluga i putovanja putem interneta u Evropi od 1998-2008. godine 66
3.4. Studija slučaja: Prodaja turističkih putovanja putem interneta - Adriatica.net kao lider u regionu 78

3.5. Budućnost turoperatora i moguća inovacija poslovanja 82
Zaključak..... 85
Literatura..... 88

Uvod

Da bi turoperatori uspešno obavljali svoje poslovne aktivnosti neophodno je u savremenim uslovima na turističkom tržištu izabrati pravilne poslovne instrumente kojima će se uticati na turističku tražnju i na osnovu želja i potreba turista kreirati i distribuirati adekvatan turistički proizvod. Tu kanali distribucije dobijaju odlučujuću ulogu u procesu povezivanju turističke ponude i turističke tražnje. Turoperatori su deo kanala distribucije na globalnom turističkom tržištu ali istovremeno imaju svoje sisteme distribucije pomoću kojih plasiraju kreirani paket aranžman.U savremenim tržišnim uslovima turoperatori moraju da ostvaruju čvršći kontakti sa partnerima posebno u domenu plasmana svog proizvoda. Stoga potreba za efikasnijim sistemom distribucije nije pitanje samo pojedinačnog nastupa turoperatora već se pre svega vezuje za sistem koji je zasnovan na partnerstvima i kooperaciji kako proizvođača turističkih usluga tako i posrednika i novih elektronskih subjekata na turističkom tržištu.

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na važnost pravilnog izbora kanala prodaje kao i da objasni probleme pri izboru adekvatnog pristupa u distribuciji proizvoda turoperatora. To je s jedne strane učinjeno kroz navođenje i objašnjavanje načina prodaje turističkog proizvoda (usluge) kao i analiziranje funkcionisanja kanala distribucije. S druge strane ukazano je na efekte koje proizvodi globalizacija kao i na tendenciju stvaranja klastera u turizmu i ulogu turoperatora u njihovom definisanju i plasmanu kroz svoje sisteme distribucije.

Informaciono-komunikacione tehnologije uslovile su velike promene u sistemu prodaje i odredile buduću ulogu sadašnjih članova distributivnog kanala. Sa njihovom pojavom dolazi do redefinisanja uloge turoperatora na turističkom tržištu kroz promene u direktnom nastupu prema potencijalnoj turističkoj tražnji koja utiče na izbor kanala prodaje.

Moderno sagledavanje kanala distribucije turoperatora, zbog promena u turizmu kao globalne privredne grane, razlikuje se u velikoj meri od klasičnog, tradicionalnog sistema distribucije turističkih paket aranžmana koji su ranije korišćeni. Savremena distribucija bazira se na informaciji koja na globalnom tržištu ima najveću vrednost. Intenzivni razvoj savremenih informacionih tehnologija uslovljava prilagođavanje zahtevima tražnje koja postaje sve informisanija i sofisticiranija. Stoga je neophodno angažovati sve poslovne instrumente kako bi se na osnovu želja i potreba potrošača stvorio paket aranžman koji će u najvećoj mogućoj meri zadovoljiti njihove potrebe, ali i na efektivan način učinio, uz što manje troškove, lako dostupnim za korišćenje. Sa ovog aspekta za turoperatore je od ključne važnosti odluka o izboru kanala distribucije tj. o orijentaciji na indirektnu prodaju preko posrednika ili direktnu prodaju uz korišćenje interneta i elektronskog tržišta. Donošenje te odluke podstaknuto je konkurencijom na turističkom tržištu koja se javlja u obliku novih elektronskih posrednika (new tourism intermediers) kao i low-cost avio kompanija. Ovi novi subjekti na turističkom tržištu u velikoj meri jačaju svoju konkurentsku poziciju, u odnosu na klasične turoperatore distribuirajući, svoje proizvode direktnim putem preko interneta nudeći ne samo jedan proizvod (uslugu) već „otpakovani paket aranžman“ koji omogućava potrošačima izbor pojedinačnih usluga koje će koristiti i spajanje tih usluga u sopstveno turističko putovanje

pomoću interneta. Iz toga se precizno vidi uticaj novih tendencija i kretanja na turističkom tržištu na sistem proizvodnje i plasmana paket aranžmana turoperatora. Upravo iz tih razloga pred turoperatore se postavlja pitanje stalne integracije na tržištu, od kojih vertikalna integracija ima najveći značaj, ali i izbora efikasnog kanala distribucije koji će osigurati tržišnu poziciju.

Rad sadrži tri poglavlja koja obuhvataju teoretska razmatranja, istraživanja i praktične primere.

Prvi deo obuhvata uvodna razmatranja i marketinški pristup distribuciji kao instrumentu marketing miksa.

U prvom poglavlju ovog dela obrađuju se instrumenti marketing miksa i ukazuje se na značaj optimizacije svih instrumenata za usklađivanje politike ostvarivanja profita sa politikom maksimalnog zadovoljenja turističkih potreba.

Drugo poglavlje teoretski razmatra oblike prodaje turističkih putovanja. Objašnjava se pojam distribucije turističke usluge kao i važnost pravilnog izbora kanala distribucije. Navodi se i obrađuje direktna i indirektna prodaja kao sistem plasmana turističkih putovanja.

Treće poglavlje fokusira se na turističku agenciju i turoperatora kao kanal distribucije gde se ukazuje na razliku uzmeđu turističke agencije i turoperatora, ulogu turističke agencije kao posrednika, kao i ulogu turoperatora u distribuciji.

Drugi deo ovog rada se odnosi na savremeni pristup prodaji turoperatora.

Prvo poglavlje ovog dela obrađuje globalizaciju i njen uticaj na turoperatore, pogodnosti, šanse koje ona omogućava turoperatorima ali i pretnje koje prouzrokuje. Naglašavaju se globalni uticaji i tendencija turoperatora da uspostavljaju sve čvršće odnose i oblike saradnje sa turističkom ponudom kako bi se unapredio turistički proizvod.

Drugo poglavlje izdvaja faktore koji utiču na prodaju turističkih putovanja iz perspektive preduzeća (organizatora putovanja) koji mogu biti deo mikro i makro okruženja preduzeća. Dalje se naglašavaju uticaji koji determinišu način proizvodnje i distribucije turističkih putovanja. Ukazuje se na uticaj koji imaju potrošači, konkurencija, dobavljači i posrednici na prodaju.

Treće poglavlje se bavi promenama u sistemu distribucije koje su rezultat želja i zahteva turista.

Četvrto poglavlje obrađuje pojam klastera i značaj turoperatora u njihovom plasmanu. Objašnjava se uloga turoperatora u celokupnom turističkom prometu i prodaji integrisane usluge – paket aranžmana pomoću kog se plasira turistički klaster kao jedinstvena celina.

Peto poglavlje obrađuje integraciju u oblasti poslovanja turoperatora kao i značaj vertikalne integracije za unapređenje distribucije i konkurentske pozicije na turističkom tržištu. Vertikalna integraciju objašnjena je kroz konkretne primere dva turoperatora - Thomson-a i TUI-a.

Šesto poglavlje se usredsređuje na pojavu novog subjekta na turističkom tržištu, a to su low-cost avio kompanije. Razmatra se njihov uticaj na turoperatore i naglašava bukiranje preko interneta kao osnovni alat distribucije low-cost avio kompanija. Ukazuje se na ekspanziju ovih kompanija zbog upotrebe interneta u distribuciji kao i na prednosti koje one donose turizmu. S druge strane ovo poglavlje se bavi turoperatorima i njihovim odgovorima na pojavu nove konkurencije koja neminovno ugrožava plasman i prodaju tradicionalnih paket aranžmana..

Treći deo se bavi specifičnostima korišćenja informacionih tehnologija i novim kanalima distribucije turoperatora.

Prvo poglavlje ovog dela obrađuje značaj informacionih tehnologija za poslovanje i distribuciju kroz razmatranje uloge globalnih distribucionih sistema, videoteksta, intraneta, ekstraneta i interneta.

Drugo poglavlje se bavi pojavom elektronskog turističkog tržišta, prednostima u odnosu na tradicionalno tržište i njegovim uticajem na promene u distribuciji turoperatora. Objašnjava se Dynamic Packaging koji redefiniše distribuciju turoperatora i omogućava turistima formiranje sopstvenog putovanja uz korišćenje elektronskog alata - interneta.

Treće poglavlje se zasniva na statističkim podacima dobijenim istraživanjem online distribucije turističkih usluga u zemljama Evropske Unije. Istraživanje se bavi razvojem online distribucije od 1998-2008. godine sa projekcijama za 2009. godinu. Prikazuje se, na osnovu statističkih podataka, udeo najvažnijih emitivnih zemalja u online prodaji turističkih putovanja, upoređuje se direktna prodaja (online) i prodaja preko posrednika, prikazuje se online distribucija po uslugama (avio prevoz, hoteli, paket aranžmani...), sagledava se online prodaja u avio saobraćaju, analizira se online prodaja low-cost avio kompanija kao najvećih online prodavaca i napravljeno je poređenje između trendova na online tržištu SAD-a i Evrope. Poglavlje se bazira na statističkim istraživanjima i sadrži veliki broj grafikona.

U četvrtom poglavlju ovog dela navodi se primer distribucije turističkih putovanja na primeru Adriatica.net kao lidera u regionu - fokus je na rezervaciji i buking tehnologiji, online buking platformi, online i tradicionalnom posredništvu.

Peto poglavlje obrađuje budućnost turoperatora i moguću inovaciju poslovanja kao i prognoze kretanja u direktnoj distribuciji.

Metodologija:

Predmet istraživanja: su promene na turističkom tržištu kao i njihov uticaj na unapređenje sistema distribucije turoperatora.

Cilj istraživanja je ukazati na važnost efikasnih kanala distribucije turoperatora kao i na faktore koji utiču na njihov izbor. Takođe cilj je ukazati i na neophodnost inoviranja sistema distribucije kroz veću primenu interneta i online prodaje.

Hipoteza:

Da bi bili uspešni u budućnosti organizatori putovanja moraju biti inovativniji i pristupati fleksibilnijem kreiranju i načinu distribucije turističkih putovanja uz primenu savremenih informacionih tenologija sa akcentom na upotrebu interneta i online poslovanja.

Metode istraživanja: deskriptivna, komparativna, analitičko-sintetička, metoda konkretizacije, apstrakcije, metoda generalizacije, metoda dedukcije kao metoda saznanja i statistička metoda.

1. Distribucija kao instrument marketing miksa

1.1. Instrumenti marketing miksa

Marketing je poslovna koncepcija preduzeća koja služi za postizanje uspešnih rezultata na tržištu. Moderan pristup marketingu podrazumeva postavljanje potrošača u prvi plan poslovanja. Ovaj model u potpunosti je primenjiv na turističku privredu i turističko tržište upravo iz tog razloga što prirodu poslovanja u turizmu čini distribucija neopipljivih proizvoda tj. usluga potrošačima (turistima) zarad potpunog zadovoljenja njihovih nastalih potreba. To se može postići korišćenjem modernih instrumenata marketing miksa.

Teorija nije u potpunosti jedinstvena oko toga koji su instrumenti marketing miksa. U praksi se najviše javlja početnih **4P** koje čine: **proizvod** (Product), **cena** (Price), **promocija** (Promotion) i **kanali distribucije (prodaje)** (Place). Zatim mnogi teoretičari tvrde da postoji sedam instrumenata marketing miksa **7P** gde uz postojeća 4P slede: „**ljudi** (People), **pojavni oblici** (Phisycal evidence) i **procesi** (Proceses)“[1]. Na kraju javlja se osam instrumenata marketing miksa **8P** i tu spadaju: **proizvod** (Product), **cena** (Price), **promocija** (Promotion) i **kanali distribucije (prodaje)** (Place), **ljudi** (People), **pakovanje** (Packaging), na koje se dodaju „odnosi kao što su **partnerski odnosi** (Partnership) i **programiranje** (Programing)“[2]

Pod ljudima se podrazumeva celokupna raspoloživost ljudskih resursa (prodajno osoblje) kao i samih turista i „lokalnih rezidenata“[3]. Pošto se ovde sagledavaju instrumenti sa aspekta turizma, može se reći da pakovanje kao intrument obuhvata grupisanje jedne ili više usluga u jednu na bazi iskustva turista. Partnerski odnosi znače uspostavljanje saradnje na bazi partnerstva između subjekata turističke privrede i smanjivanje konkurencije među njima u cilju zajedničkog nastupa pri formiranju i prodaji usluga na turističkom tržištu. Programiranje podrazumeva efikasno osmišljavanje delova usluge kao i eksternu saradnju sa drugim nosiocima turističke ponude u tom procesu.

Kao što je već napomenuto postoje različiti stavovi o tome koji su instrumenti marketing miksa. U ovom radu zadržaćemo se na osnovna 4P instrumenta, a posebno će se obratiti pažnja na kanale distribucije, iz tog razloga što dosta autora smatra da su oni srž, a da su ostali instrumenti na neki način uključeni u ova četiri. Pakovanje se najviše vezuje za materijalni proizvod dok je s druge strane turistički proizvod nematerijalizovan (neopipljiv) pa zbog toga ovaj instrument nema veliki značaj za njega. U turističkoj privredi ljudi su integralni deo turističkog proizvoda, a partnetnerstvo ima veliku ulogu u promociji.

Ovi osnovni elementi marketing miksa imaju dva značenja. Na prvom mestu za prodavca oni znače instrumente na osnovu kojih će se dopreti do kupca, a sa druge strane za kupca oni znače kompletno zadovoljavanje njegovih potreba. Svaki instrument za

[1] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 7.
[2] Bakić O. „Marketing u turizmu“, sedmo izdanje, Beograd 2008. str 144.
[3] Isto str. 144.

prodavca ima svoj ekvivalent za kupca: „Ekvivalent za proizvod su potrebe i želje potrošača; za cenu trošak kupca, za distribuciju pogodnosti za potrošače; za promociju komunikacija“[4].

Ostvarivanje ciljeva poslovne politike preduzeća turističke privrede zavisi od stepena zadovoljstva turiste koji se sa svojim diskrecionim dohotkom opredeljuje za turističku uslugu odnosno organizovano putovanje.

1.1.1. Optimizacija instrumenata marketing miksa

Instrumenti marketing miksa su veoma složeni i značaj njihove primene je višestruk u poslovnoj politici, a naročito na planu formiranja turističkog proizvoda i njegovog plasmana na tržište.

Turistički proizvod je usluga koja može biti pojedinačna ili skup različitih turističkih usluga. Formiranje cene usluge povlači za sobom poznavanje mnogih faktora na tržištu: ponašanje konkurencije, kvalitet turističke usluge i sl. Promocija treba da nas odvede direktno do korisnika usluge kao i da uslugu predstavi kao prepoznatljivu i pozicionira je na tržištu u svesti potrošača. Kanali distribucije su instrument koji na pravi način treba da dostavi uslugu krajnjem korisniku.

Da bi se ostvarili ciljevi poslovanja ne može se koristiti samo jedan instrument marketing miksa već je potrebno napraviti najbolju kombinaciju instrumenata (proizvoda, cene, promocije i kanala distribucije).

„Planiranje i razvoj turističkog prozvoda bilo na mikro bilo na makro planu kao i planiranje vezano za ostale instrumente tržišnog nastupa podrazumeva nalaženje kombinacije pet pravih elemenata... Planiranje pravog proizvoda po pravoj ceni čiji je plasman potreban kroz prave kanale, u pravo vreme i u pravoj količini“[5] Ova kombinacija u suštini predstavlja optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa.

Ako se govori o plasmanu turističkog proizvoda (paket aranžmana) sa marketinškog aspekta onda neminovno uticaj na plasman ima adekvatna **optimizacija instrumenata marketing miksa**. Ranije je naglašeno da su najvažniji instrumenti **4P (proizvod, cena, kanali distribucije i promocija).**

Na osnovu želja i zahteva potrošača kao i njihovih platežnih mogućnosti kreira se **turistički proizvod** (paket aranžman) ili se pristupa inoviranju već postojećeg. Da bi prodaja imala pozitivne rezltate neophodno je pristupiti kreiranju i prodaji više proizvoda. Neophodno je da se turoperatori prilagođavaju željama i zahtevima tražnje da bi u svojim brošurama nudili širok spektar kombinacija proizvoda. Na osnovu toga nude se u programima hoteli koji pored pored različitih kategorija soba sadrže i mnoge programe namenjene određenim segmentima turističkog tržišta (poslovnim ljudima, sportistima, zdravstvenim radnicima...).

[4] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 8.
[5] Bakić O. „Marketing u turizmu“, sedmo izdanje, Beograd 2008. str 216.

Politika cena je veoma osetljivo pitanje pri plasmanu proizvoda. Naime sezonalnost koja je veoma izražena u turizmu uglavnom postavlja teške prepreke i zahteva donošenje promišljenih odluka pri formiranju cena turističkog putovanja. Od prodaje zavisi profitabilnost. Stoga za turoperatora je od suštinske važnosti da privuče tražnju i u periodima van glavne sezone, ali tada mora da snizi cene svojih usluga koje zavise od snižavanja cena prevoza, hotelskih i drugih usluga na destinaciji.

Instrument **promocije** se koristi kako bi se privuklo što više potencijalnih kupaca turističkog proizvoda. Uloga promocije jeste stimulacija tražnje. Tu veliku ulogu imaju turoperatori koji nisu samo promoteri pojedinačnih ili integrisanih turističkih usluga već i promoteri turističkih destinacija u celini. Značajno mesto u promociji zauzimaju i turističke agencije (ritejleri) koje prodaju direktno paket aranžmane turoperatora i pružaju informativnu i savetodavnu pomoć potencijalnim turistima.

Kanali distribucije se u srži odnose na prodaju, a ona se u marketing miksu obeležava sa „Place“ što u prevodu znači mesto ili lokacija. Ta lokacija jeste lokacija destinacije odnosno turističke usluge ali se više odnosi na lokacije distribucije tj. lokacije (poslovnice ili ritejlere) turoperatora na kojima se turstički proizvod prodaje tražnji koja kasnije dolazi na destinaciju da ga koristi. Kanali distribucije u turizmu imaju ulogu da ponude, privuku i prodaju turistički proizvod i na taj način povežu turističku ponudu i tražnju. Turoperatori i turističke agencije širom sveta prodaju različite turističke usluge i destinacije putem svojih prodajnih mesta i predstavništava koja su u suštini lokacije.

Optimizacija marketing miksa će imati sve veću ulogu na turističkom tržištu pre svega iz razloga što je ono turbulentno i zbog toga što se u poslednje vreme sve više pristupa održivom i humanijem razvoju turizma. Za turoperatore pravilna kombinacija ovih instrumenata podrazumeva stvaranje adekvatnog turističkog putovanja (aranžmana) i uskladjivanje politike ostvarivanja profita sa politikom maksimalnog zadovoljenja turističkih potreba.

1.2. Oblici prodaje turističkih putovanja

Kanali distribucije u turizmu se mogu definisati kao proces stavljanja usluge na raspolaganje drugoj strani (potrošaču). Čest je slučaj u savremenoj privredi, pa tako i u turističkoj privredi, da proizvođači usluga ne prodaju svoje proizvode neposredno krajnjim potrošačima. Između proizvođača i potrošača turističkih usluga postoje posrednici koji imaju razne funkcije i obavljaju operacija na putu kretanja turističke usluge od proizvođača do potrošača odnosno privlačenju turističke tražnje ka korišćenju usluga.

Kanali distribucije su važan instrument marketing miksa koji povezuje turističku tražnju i ponudu kako bi se turističke usluge učinile dostupnim turistima ali i kako bi im se prikazalo gde su te usluge i na koji način se mogu koristiti.

Od izbora kanala distribucije zavisi politika cena i promotivne aktivnosti, a optimizacija kanala distribucije (unapređenje i izgradnja efikasnih sistema prodaje) utiče i na optimizaciju instrumenata marketing miksa.

1.2.1. Pojam distribucije turističke usluge

Kada se govori o distribuciji usluge onda se postavlja pitanje o dostupnosti usluge korisniku. Usluga se dostavlja korisniku putem fizičke distribucije ali i preko drugog aspekta, a to je distribucija preko posrednika koji se nalazi između proizvođača i potrošača usluge. Taj drugi aspekt se naziva **kanalom distribucije**. Usluga se za razliku od robe ne može pokretati tako da se u slučaju distribucije usluga ne može govoriti o fizičkoj distribuciji. Kod kanala distribucije je bitno ko uslugu čini dostupnom. Čini je dostupnom proizvođač usluge, a tu dostupnost usavršava korišćenjem kanala distribucije koji imaju i veoma značajnu promotivnu ulogu.

Distribucija usluge podrazumeva rešavanje problema dostavljanja usluge korisniku. Taj problem se rešava konstruisanjem mreže lokacija gde se može pružati usluga i koje omogućavaju dostupnost u stepenu koji zadovoljava preduzeće turističke privrede koje proizvodi uslugu. Te lokacije mogu ali i ne moraju biti sastavni deo uslužnog preduzeća koje proizvodi turističku uslugu.

U turističkoj privredi usluga se na specifičan način dostavlja ljudima (potrošačima) koji su i krajnji korisnici. Dakle korisnik usluge učestvuje u uslužnom procesu „jer je ona vezana za njega lično, tako da on mora doći na lokaciju pružanja usluge“[6]. U tom smislu da bi se usluga efikasno učinila dostupnom krajnjem korisniku neophodno je formirati mrežu lokacija gde će se promovisati i pružati usluga kako bi se korisnik privukao da dođe do mesta pružanja (destinaciju) i da je koristi. Zbog toga uslužno preduzeće turističke privrede stvara različite aranžmane sa distributerima usluga koji na taj nači delom postaju i koproizvođači usluge i istovremeno je čine dostupnom.

Klasičan sistem distribucije usluge u turizmu se može prikazati kroz sledeći primer:

[6] Kancir R. „Marketing usluga“, Beogradska poslovna škola, Beograd 2006., str. 161.

Primer 1. Distribucija turističke usluge

Potrošač koji želi da koristi turističke usluge (pritom se govori o osnovnim turističkim uslugama kao što je smeštaj, ishrana i sl.) mora pre svega da dođe na mesto pružanja usluge. Postavlja se pitanje kroz koje procese je sve potrebno proći da bi korisnik došao do mesta pružanja usluge? Svaki turista je spreman da uloži sopstveni napor kako bi došao do usluge. Ako mu je u tome potrebna pomoć može mu se obezbediti transfer i to već na neki način predstavlja distributivnu aktivnost. Ukoliko se radi o stranoj destinaciji i potrebna mu je viza za putovanje on to može učiniti sam ali i uz pomoć posrednika koji mu olakšava napore pri toj aktinosti. To se takođe definiše kao distributivna aktivnost. Preduzeće turističke privrede može direktno obavljati ove poslove ali može i angažovati posrednika (turističku agenciju) da obavi te poslove za njega. Ako npr. avio-kompanija obavlja usluge transfera ona u tom slučaju pruža sopstvene usluge ali isto tako se javlja i kao distributer turističke usluge. S druge strane ako posmatramo turoperatora koji ima sopstvena prevozna sredstva onda tek postaje jasno da, uz njihovu pomoć, i transfer jeste aktivnost koja povećava dostupnost turističke usluge. [7]

Distribucija turističke usluge podrazumeva povezivanje ponude i tražnje na bazi direktnog kontakta i direktnog pružanja turističkih usluga ali veoma često i pomoću posrednika (turističkih agencija) kako bi se postigao najveći mogući nivo prodaje.

1.2.2. Izbor kanala distribucije

Karakteristike posrednika i konkurencije su od bitnog značaja za izbor kanala distribucije i potrebno ih je dobro analizirati. „U takvoj analizi dominiraju kriterijumi **potrošača, turističkog proizvoda i odnosa u kanalu**“.[8]

Potrošači usluga utiču na to koji će se kanali distribucije koristiti jer ipak oni su krajnji korisnici tih usluga i biraju način kako će doći do turističkog putovanja. Želje, zahtevi i motivi potrošača su osnovni faktori koji utiču na odluku kako će doći do usluge. Tu takođe ne treba zanemariti ni kupovnu moć korisnika koja ima presudni uticaj. U modernom dobu informacione tehnologije pružaju turistima mnogo veće mogućnosti pri izboru putovanja. Javljaju se elektronski kanali distribucije koji omogućavaju direktnu dostupnost kako informacija tako i proizvoda. Pre pojave ovih tehnologija proizvođači nisu bili u mogućnosti da u velikoj meri isporučuju usluge direktno pa su to u mnogo češće radili preko posrednika. Na koji će način doći do usluge potrošači se opredeljuju na osnovu ličnih osobina i navika ali i raspoloživog vremena, dohotka i cene turističke usluge.

„Bez adekvatnog pristupa i odgovarajućeg distributivnog kanala na samom tržištu najbolje destinacije u svetu ostale bi nedostupne“.[9] To znači da su kanali distribucije najznačajniji instrument u turističkom lancu.

[7] Isto. str. 162.
[8] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 12.
[9] Isto, str. 13.

Kanal distribucije mora da bude u mogućnosti da pokrije što veći deo tržišta. Međutim kada bi proizvođači usluga isključivo formirali i bazirali plasman usluga na sopstvenim kanalima distribucije to bi značilo velika ulaganja i troškove. Zato se najčešće okreću posrednicima kojima plaćaju proviziju. Posrednici obavljaju i promocione aktivnosti u prodaji usluge. Prostorna udaljenost tražnje na turističkom tržištu može da utiče na izbor kanala zbog koncentacije i lokacije potrošača na emitivnim tržištima. Udaljenost emitivnog tržišta je takođe važna. Ako je tržište bliže koristiće se direktna prodaja ali u slučaju kada su tržišta fizički udaljena onda je najbolje za turoperatore da biraju posrednike od kojih se najviše okreću ka turističkim agencijama. Pojavom informacionih tehnologija direktna distribucija sve više dobija na značaju jer umanjuje uticaj udaljenosti na tržištu. Olakšava se distribucija na globalnom nivou uz pomoć globalne mreže interneta. Stoga za turoperatora jeste veoma osetljivo pitanje koje će kanale distribucije koristiti u nastupu na globalnom turističkom tržištu.

Turistički proizvod. U zavisnosti od toga šta je turistički priozvod biraju se i kanali distribucije. Ako se koriste posrednici za distribuciju onda se u zavisnosti od njihovog broja prodaja usluge može svrstati u „intenzivnu, selektivnu i ekskluzivnu“[10].

Intenzivna distribucija znači prodaju pomoću većeg broja posrednika. Ona podrazumeva veću pokrivenost tržišta i najčešće se odnosi na povećanje obima prodaje formiranjem nižih cena usluga.

Selektivna distribucija za razliku od intenzivne znači ograničen broj posrednika. Ti posrednici se pažljivo biraju i najčešće su to oni koji mogu da obezbede veliku pokrivenost tržišta.

„Kada je u pitanju specifičan turistički proizvod visokog kvaliteta, najčešće se angažuje *ekskluzivni posrednik*, kad preduzeće prenosi isključivo pravo prodaje svojih proizvoda na određenoj teritoriji na jednog posrednika“.[11]

Izbor kanala odnosi se na izbor najpovoljnijeg sistema distribucije (koji pokriva najveći deo tržišta) kako bi se ostvarili veći prihodi i povećao obim prodaje na duži vremenski period.

Odnosi u kanalu. Pri izboru kanala treba obratiti pažnju na horizontalnu i vertikalnu dimenziju kanala. U kanalima često postoje neslaganja koja nastaju zbog različitih interesa partnera, kako poslovnih tako i strateških. Ukoliko postoji više partnera i svako od njih ima svoje ciljeve onda nastaje sukob zbog „nekompatibilnosti i antagonizma između ciljeva“[12]. Postoji više uzroka konflikata. Jedan nastaje zbog toga što potrošači imaju ograničenu kupovnu moć za usluge i zbog toga dolazi do direktne konkurencije među partnerima za veći udeo. Zbog vertikalne integracije nastaju konflikti jer veći partneri smajuju pregovaračku moć manjih partnera. Takođe sukobi nastaju ukoliko dođe i do poslovnog neuspeha kada jedan od partnera ne izvrši svoje poslovne obaveze. Četvrti uzrok konflikta je svakako finansijska sigurnost odnosno nesigurnost.

Horizontalni sistemi (kanal) podrazumevaju postojanje jednog ili više nezvisnih proizvođača (trgovaca na veliko i trgovaca na malo) koji za cilj imaju

[10] Popesku J., „Marketing u turizmu“, Čigoja štampa i CenORT, Beograd, 2002. str. 155.
[11] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 14.
[12] Isto, str. 14.

ostvarivanje sve većeg profita. To se često ostvaruje na štetu celokupnog sistema koji oni čine. Mogućnost kontrole nad partnerima je isključena, ne postoje norme niti pravila kojima bi se konflikti rešavali.

Vertikalni sistem (kanal) je sistem gde su svi i proizvođači i trgovci na veliko i malo sastavni deo jednog integralnog sistema. U tom slučaju zajednički deluju na tržištu.

Razlika između horizontalnog i vertikalnog sistema može se objasniti na sledeći način: Horizontalni kanal čine svi činioci kao zasebni i samostalni od proizvođača preko trgovca na veliko ka trgovcu na malo. Vertikalni kanal objedinjuje sve činioce u jedinstven sistem i svi članovi kanala zajedničkim nastupom deluju na tražnju.

Vertikalni sistemi su unapredili prodaju. Međutim razvoj i sve veća upotreba informacionih tehnologija u plasmanu turističkih usluga u velikoj meri dovodi do promena u kanalima prodaje. Na značaju će zbog toga dobijati sve više direktna prodaja podstaknutom sve većom upotrebom **interneta** kako sa aspekta turističke tražnje tako i aspekta uslužnih preduzeća turističke privrede.

1.2.2.1. Direktna i indirektna prodaja

U turističkoj privredi, kao i drugim privrednim delatnostima, postoje dve vrste prodaje: direktna i indirektna.

Kanali prodaje imaju tri nivoa:

1) Nulti nivo;
2) Prvi nivo;
3) Drugi nivo. [13]

Direktni kanali su **nulti nivo** i odnose se na prodaju koja je bez posrednika, zatim postoji **prvi nivo** koji podrazumeva prodaju usluga preko jednog posrednika (retailer-a) dok **drugi nivo** predstavlja prodaju putem više prodavaca na veliko (wholesalers-a). Koji nivo će se koristiti pri distribuciji zavisi od veličine tržišta i koncentracije tržišnih segmenata.

Na osnovu direktne i indirektne prodaje u turizmu možemo izdvojiti sledeće kanale:

1) Proizvođač – potrošač;
2) Proizvođač – putnička agencija – potrošač;
3) Proizvođač – turoperator – putnička agencija – potrošač.[14]

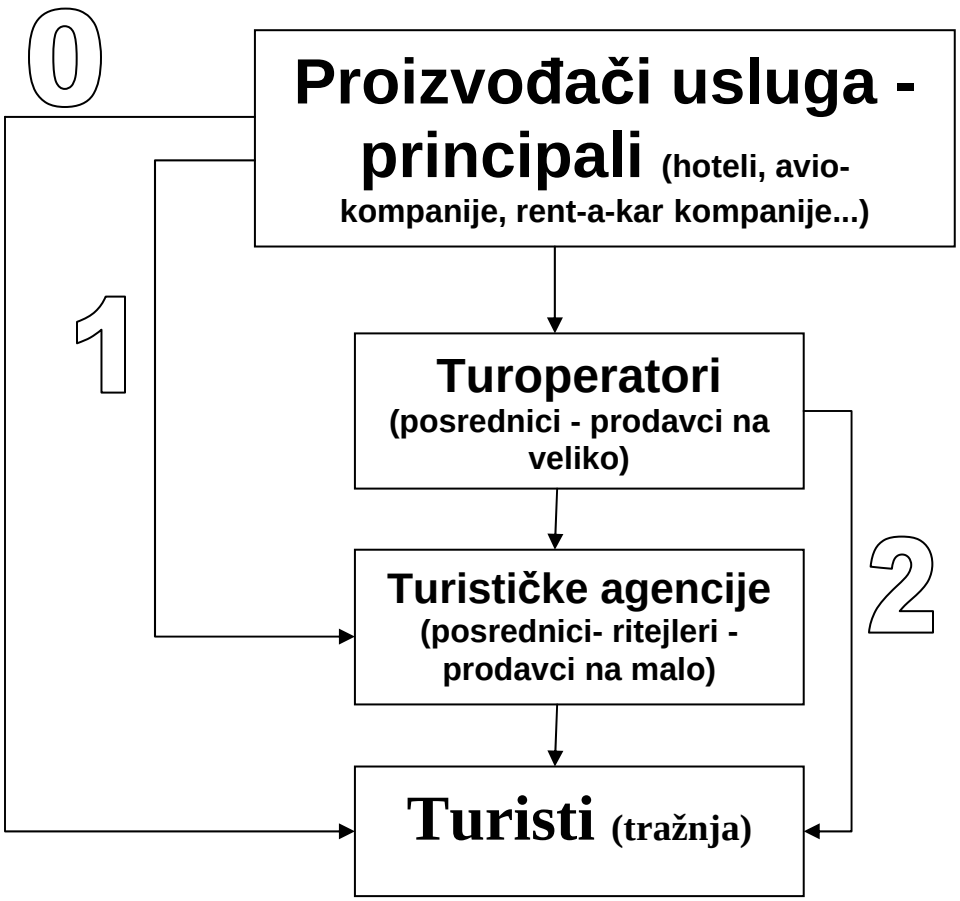
Sistem distribucije turističkih usluga preko posrednika ali i direktnim putem prikazan je na slici 1.

---

[13] Kotler Ph., *„Marketing Management: Analysis, Planning; Implementation and Control“*, 8th edition, Prentice Hall International, New Jersey, 1994. str. 529.

[14] Čačić K., *„Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam“* , Jugoštampa, Beograd, 1980. str. 116.

Slika 1. Sistem distribucije turističke usluge (proizvoda) na turističkom tržištu



Izvor: Prilagođeno na osnovu šematskog prikaza Buhalis, D., Laws, E. „Tourism Distribution Channels, Practices, Issues, and Transformations“, str 12.

Slika 1. prikazuje tri najznačajnija kanala distribucije. Može se videti da **nulti nivo** distribucije predstavlja direktnu prodaju (proizvođači turističkih usluga ka turistima), **prvi nivo** predstavlja prodaju preko turističke agencije dok se **drugi nivo** distribucije kreće preko više turoperatora koji usluge principala mogu prodavati direktno ili preko ritejlera.

U modernom dobu zbog razvijanja novih oblika posredovanja uz pomoć informaciono-komunikacionih tehnologija ovi kanali mogu se modifikovati i javiti u drugačijim formama. Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u mnogome izaziva promene u kanalima distribucije usluga u turizmu pa tako i u direktnoj i indirektntnoj prodaji. Ove tehnologije smanjuju troškove distribucije i imaju tendenciju da eliminišu neke tradicionalne posrednike u turizmu koji će, da bi opstali na tržištu, morati da se prilagode promenama i inoviraju svoje poslovanje.

1.2.2.1.1. Direktna prodaja

Neposredna komunikacija i kontakt između proizvođača i potrošača usluga u turizmu predstavlja **direktnu prodaju**. Ona izuzima prisustvo bilo kog posrednika.

Direktna prodaja jeste direktan kontakt i kada bi se sagledala na mikro nivou u procesu pružanja usluga može se reći da je ona interakcija između turista i osoblja na recepciji hotela, u poslovnicama turističkih agencija i turoperatora, na šalterima avio-kompanija i sl.

Prednosti direktne prodaje jesu svakako direktna komunikacija sa potrošačima ali i kontrola nad prodajom usluga. Značajno je da prilikom direktne prodaje nema provizija koje se plaćaju posrednicima. Direktna prodaja utiče i na unapređenje imidža (jer je prodaja zasnovana na ličnom kontaktu sa tražnjom) što svakako izaziva stvaranje lojalnosti kod potrošača. Lojalnost potrošača se najbolje stiče na osnovu direktnog kontakta, a na taj način se prati i njegov stepen zadovoljstva. Hotel na primer može prodavati usluge direktnim putem ali i preko turističkih agencija i turoperatora. Direktna prodaja se, u ovom slučaju, najčešće svodi na prodaju individualnim turistima „…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. Rečju, više troše, što sve pogoduje ostvarivanju veće turističke potrošnje, posebno vanpansionskih usluga. Za razliku od njih, gosti koj dolaze u alotmanu, iako su već dobili povoljnije uslove, 10-40% nižu cenu i mogućnost odloženog plaćanja, obično teško potroše više od planiranog. Međutim treba imati u vidu da su individualni gosti sofisticiraniji, zahtevniji, traže bolji servis i sadržajniji boravak“[15]

O direktnoj prodaji se može govoriti u slučajevima kad postoje dovoljna novčana sredstva kako bi se ona podržala (formiranje poslovnica, zapošljavanje dodatnih kadrova i sl.). Za direktnu prodaju se odlučuju najčešće manja preduzeća turističke privrede koja su u velikoj meri specijalizovana za određene segmente na turističkom tržištu. Pod ovaj vid prodaje mogu se svrstati i ugovorni aranžmani kao što su franšizing i ugovor o menadžmentu. Takođe direktna prodaja može da znači i prodaju turoperatora pomoću poslovnica koje ima u svom sistemu. Ipak proizvod turoperatora jeste skup usluga ukombinovanih u jedan aranžman. Ovde treba naglasiti da se direktnom prodajom ne može smatrati prodaja ritejlera jer oni su samo posrednici u prodaji usluga ili aranžmana turoperatora.

Svako preduzeće turističke privrede treba da se opredeli i proceni da li direktni vid prodaje obezbeđuje plasman usluga i obim prodaje kako bi se ostvario najveći mogući profit. „Stoga se, zapravo i govori o potrebi utvrđivanja optimalne srazmere između indirektne/organizovane i direktne prodaje, s obzirom na to da većini kompanija, izuzev onih sasvim malih koje ne mogu da podnesu trošak ritejlera, najčešće odgovara kombinovani model prodaje, zavisno od tržišta na kom žele da posluju.“[16] Postoje različiti tržišni faktori koji određuju da li se opredeliti za direktnu prodaju, prodaju preko posrednika ili kombinaciju oba vida prodaje.

[15] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 19.
[16] Isto. str. 20.

S druge strane internet i elektronsko poslovanje učinili su direktnu prodaju dostupnom čak i za široka, kompleksna turistička tržišta. Sa tog aspekta prodaja dobija novi oblik koji nije više tradicionalni oblik direktne prodaje već dobija karakter savremene distribucije pomoću interneta i Web sajtova preduzeća turističke privrede. Uz primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija direktna prodaja sve više dobija na značaju. Takvom prodajom ostvaruje se direktan kontakt između proizvođača i potrošača usluga putem kompjutera i interneta (i web sajta) uz pomoć kompjuterskih rezervacionih sistema i online poslovanja.

Savremena direktna prodaja je značajna i za turoperatore naročito sa sve većim i bržim razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija jer se na taj način izbegavaju ritejleri koji proizvode dodatne troškove u distribuciji (provizije). Ovaj vid prodaje povlači velika ulaganja u elektronske sisteme i poslovanje na elektronskom tržištu ali znači nižu cenu usluge koja s druge strane obezbeđuje veći obim prodaje i profit.

Danas u modernom poslovanju najvažniji i najzastupljeniji modeli direktne prodaje jesu preko interneta uz korišćenja kompjuterskih rezervacionih sistema i globalnih distribucionih sistema „koji su poslužili kao osnova za internet-turistički distributivni sistem“[17]

1.2.2.1.2. Indirektna prodaja

U indirektnu prodaju u turizmu, za razliku od direktnih kanala prodaje gde postoje dva lica (proizvođač i korisnik usluge), uključeno je treće lice. To je posrednik koji povezuje ponudu i tražnju. U slučaju prodaje hotelskih usluga turistička agencija kao posrednik može da prodaje smeštajne kapacitete za račun hotelijera. Takođe ukoliko turistička agencija prodaje paket-aranžmane onda je ona posrednik koji prodaje usluge turoperatora.

U indirektnoj prodaji posrednici mogu biti prodavci na malo, prodavci na veliko (veleprodavci) i posrednici koji prodaju usluge privrednim subjektima koji nisu u direktnom kontaktu sa veleprodajom. Ima mnogo kanala prodaje koji definišu više tipova protoka: „**fizički protok** proizvoda i usluga, vlasništva, **novčani tokovi**, **tokovi informacija** i **promocioni tokovi**"[18]. Više kanala distribucje koristi se da bi se što bolje pokrilo turističko tržište.

Indirektni kanali prodaje se biraju u slučaju kad preduzeće turističke privrede nije u stanju da pokrije celokupno tržište na kom nastupa i samim tim ostvari direktan kontakt sa potrošačima (turistima). Ovde treba naglasiti da se na tržištu nalazi mnogo posrednika ali i da većina njih deluje na jednom delu tržišta. Stoga u indirektnom sistemu distribucije najčešće se bira više efikasnih posrednika.

Posrednici deluju na tražnju. Najveći njihov uticaj je u promociji usluga. Ali ima još prednosti koje donose posrednici, a odnose se na niže troškove prodaje u odnosu na uložena sredstva za pokrivanje tržišta u direktnoj prodaji.

[17] Isto. str. 20.
[18] Isto. str. 20.

Organizatori putovanja su odlični poznavaoci prilika i kretanja na turističkom tržištu pa na osnovu toga pakuju usluge (smeštaj, prevoz i dodatne usuge na destinaciji) u paket-aranžmane da bi ostvarili što veću prodaju kapaciteta. Turističke agencije su najpouzdaniji posrednici koje turoperatori koriste u indirektnoj prodaji. Potencijalni turisti su preko posrednika (od kojih dobijaju prospekte različitih usluga) direktno upoznati o sadržajima paket-aranžmana i u mogućnosti su da uz savetodavnu i informativnu podršku posrednika izaberu najbolju uslugu. Treba na kraju istaći da se posredničke usluge naplaćuju. Troškove tih usluga snose proizvođači usluga, a odnose se na provizije posrednicima.

Sa masovnim turizmom i globalizacijom u turizmu turističke agencije su dobile na velikom značaju u povezivanju ponude i tražnje tj. informisanju i usmeravanju turista ka destinacijama i uslugama koje su fizički vezane za destinaciju. Stoga kao najbolji i najzastupljeniji posrednici **turističke agencije i turoperatori** su glavni posrednički faktor u turističkoj privredi.

Ukratko prikazano, funkcije indirektnih kanala prodaje u turizmu imaju prednosti kako za potrošače tako i za proizvođače usluga:

Za potrošače (turiste):

- Oni mogu da biraju i upoređuju različite turističke proizvode u okviru određenog asortimana (putem kataloga, prospekata i sl);
- Mogu jednom kupovinom da obezbede kompleksan turistički proizvod koji uključuje sve potrebne elemente (paket usluga);
- U mestima stalnog boravka mogu u svakom momentu da se snabdeju potrebnim informacijama, često relevantnim za akt kupovine.[19]

Za proizvođače:

- Oni ne moraju sami da nude svoje usluge u mestima stalnog boravka turista i potrebno im je manje prodajnog kontakta;
- Prodaja se vrši na znatno širem području što je posebno relevantno na turističkom tržištu;
- Posrednici su po pravilu veoma kvalifikovani i specijalizovani, sa dobrim poznavanjem situacije i uslova na konkretnom inicijativnom tržištu;
- Posrednici oslobađaju proizvođače da sami kreiraju i prodaju dodatne usluge (za one proizvođače koji ne stvaraju turistički proizvod u celini i orijentišu se prvenstveno na osnovne turističke usluge);
- Svojom ulogom posrednici ušteđuju vreme i sredstva proizvođača, što omogućava snižavanje cena (direktna prodaja na udaljenim tržištima zahteva visoke troškove što neposredno utiče na cene).[20]

[19] Čačić K., *„Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam“* , Jugoštampa, Beograd, 1980. str. 115.
[20] Isto. str. 115.

Na kraju je važno istaći da se u distribuciji turističkih usluga, javljaju promene koje su pokrenute brzim razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija koje u mnogome definišu budući način distribucije turističkog proizvoda.

1.3. Turistička agencija i turoperator kao kanal distribucije

1.3.1. Uloga turističke agencije kao posrednika

Turističke agencije se javljaju i kao oslonac i podrška proizvođačima turističkih usluga najčešće turoperatorima u distribuciji paket aranžmana. Postoji više značajnih aktivnosti koje obavlljaju. One **stimulišu** turiste da posete nova područja koja im je baš turistička agencija otkrila. Samim tim učestvuju u **definisanju nove tražnje i ponude**. Bave se **promocijom** i utiču na zainteresovanost potencijalnih turista za turističkim putovanjima pa samim tim i korišćenjem turističkih usluga. Imaju **informativnu ulogu** u kontaktu sa potencjalnim turistima o značaju koje putovanje predstavlja za njih kao i ulogu pružanja profesionalnih **saveta**. **Prodaju** organizovana putovanja ili pojedinačne usluge proizvođača turističkih usluga.

Iz prikazanih aktivnosti koje obavlja turistička agencija može se definisati njihova uloga kao posrednika. To su:

- ✓ Stimulativna;
- ✓ Definisanje nove tražnje i ponude na tržištu;
- ✓ Promotivna;
- ✓ Informativna i savetodavna i
- ✓ Prodajna uloga.

Jedna od karakteristika turističkog tržišta jeste prostorna odvojenost turističke ponude od turističke tražnje. „...Tražnja za putovanjima je usitnjena u smislu postojanja velikog broja njenih nosilaca..., a u procesu zadovoljenja potreba domaćih i stranih turista učestvuje veliki broj raznih delatnosti... i na osnovu toga se može sagledati značaj ukrupnjavanja turističke tražnje i ponude na bazi specijalizovanih organizacija u oblasti posredovanja između tražnje i ponude.“[21] Turistička agencija je subjekt na turističkom tržištu koji povezuje turističku ponudu i turističku tražnju i javlja se kao najrasprostranjeniji oblik posredovanja.

„Principali za turističke agencije“[22], koje su posrednici, su najčešće turoperatori, hoteli i kompanije koje pružaju usluge transporta. Sredstva turističkih agencija pri

[21] Unković S., Zečević B., „Ekonomika turizma“, šesto izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007. str. 98.
[22] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 23.

nastupu prema tražnji su informacije, turističke brošure i katalozi, a za svoje posredničke uloge turističke agencije od principala dobijaju provizije. Te usluge se odnose na prodaju karata (najviše avio-karata), usluge hotela iz oblasti pružanja smeštaja, rent-a-kar usluge i druge. Može se reći da je zbog provizija koje dobija posao agencije pri delovanju kao posrednika postao komercijalan. To može i negativno da se odrazi na raznovrsnost usluga koje se nude jer agencija može svojom voljom početi da nudi samo usluge (aranžmane) koji joj nude najveći obim prodaje i prihoda tj. najveću proviziju.

Tok posredovanja se može objasniti i kao pokušaj smanjenja rizika poslovanja. Naime proizvođač turističke usluge „prepisuje“ deo odgovornosti na turoperatora, a turoperator se tada obavezuje na rizik. Da bi još više smanjio rizik od neprodavanja usluga on deo te odgovornosti daje turističkim agencijama. Neretko i sami proizvođači se okreću direktno turističkim agencijama kako bi smanjili troškove promocije i prodaje.

Za potrošače takođe postoji korist. Ona je u ceni usluge, uštedi u vremenu i smanjenju neizvesnosti. Prednost u ceni se ogleda u tome što se za cenu turističkog aranžmana izdvaja suma novca manja nego što bi se izdvojila kada bi se plaćale sve pojedinačne usluge tog aranžmana posebno. „Posebno ako se radi o destinacijama, kakav je pretežno Mediteran, gde organizatori putovanja imaju moć da cenu u paket aranžmanu snize čak do 60% u odnosu na individualnu tarifu“.[23]

Turističke destinacije predstavljaju jedan lepo upakovan integrisani turistički proizvod. On se sastoji iz niza usluga koje se pružaju na destinaciji. Ove destinacije pomoću turoperatora i turističkih agencija kao njihovih posrednika prodaju svoje usluge. Stoga turoperatori i turističke agencija su kanal na osnovu kog se dolazi do uspeha tj. prodaje već definisanog i unapređenog turističkog proizvoda.

1.3.1.1. Inicijativna turistička agencija kao posrednik

Inicijativne turističke agencije (često se nazivaju i emitivne turističke agencije jer stimulišu „emisiju“ turističke tražnje) bave se poslovima upućivanja tražnje na inostrane destinacije. Inicijativne turističke agencije su i one koje omogućavaju i turistička putovanja, individualnim turistima ili grupama, na domaćem tržištu. Ako se bave upućivanjem tražnje u inostranstvo turističke agencije najčešće pružaju usluge koje nude proizvođači turističkih usluga iz inostranstva. Te usluge su namenjene stanovništvu koje se nalazi u domicilu turističke agencije. Pored osnovnih (smeštaj, prevoz ...) ove agencije pružaju sve usluge koje su neophodne za odvijanje turističkog putovanja u inostranstvu ili u zemlji.

U inicijativne poslove turističe agencije spadaju svi poslovi koji su vezani za odlazak na destinaciju. To su: prodaja karata za različite vidove transporta (prevoza), prodaja karata za „dešavanja na destinaciji“ (pozorište, bioskopi, karte za muzeje i sl.), poslovi oko obezbeđivanja osiguranja i viza, menjački poslovi itd. Ove agencije se javljaju kao klasični posrednici u povezivanju usluga i tražnje. Bitno je takođe naglasiti da se ove usluge pružaju isključivo na domaćem tržištu koje se naziva još i emitivno tržište. Ta tržišta su zemlje koje su ekonomski razvijene i gde postoji visok diskrecioni

[23] Isto, str. 23.

dohodak stanovništva. Upravo iz tog razloga na tim tržištima nastaju inicijativne turističke agencije.

1.3.1.2. Receptivna turistička agencija kao posrednik

Uloga receptivnih agencija na turističkom tržištu odnosi se na poslovanje na turističkoj destinaciji. One pružaju usluge domaćim i stranim turistima ali ne izlaze iz okvira destinacije na kojoj posluju. Njihove glavne poslovne aktivnosti se odnose se na prihvat gostiju (turista). Tačnije može se zaključiti da receptivne turističke agencije „preuzimaju poslove oko izvršenja turističkog aranžmana na destinaciji“[24] i pritom se orijentišu najčešće na poslove oko organizovanja izleta i transfera. Ove turističke agencije su operateri na terenu i vrše poslove koji su proistekli iz direktne saradnje sa emitivnim turističkim agencijama koje upućuju tražnju na destinaciju na kojoj je receptivna agencija stacionirana. Pošto je slučaj da se emitivne turističke agencije nalaze u ekonomski razvijenim zemljama koje imaju platežno sposobnu tražnju onda saradnja receptivnih i emitivnih agencija (koje se nalaze na destinaciji) postaje važna kako bi se turističko putovanje moglo odvijati u potpunosti.

Da bi receptivna turistička agencija uspela da ispuni sve obaveze u pružanju usluga na destinaciji neophodno je da sarađuje sa svim pružaocima usluga koji se na njoj nalaze. Ona je takođe i servis za turiste jer rešava moguće nepredviđene probleme koji mogu nastati. To je veoma značajno za zadovoljstvo potrošača koji će se vratiti u svoj domicil i preneti na osnovu ličnog kontakta svoja iskustva. Ukoliko bi ta iskustva bila negativna posledice ne bi bile samo za emitivnu i receptivnu turističku agenciju već i za celokupnu turističku destinaciju.

Receptivne turističke agencije služe i kao subjekt na turističkoj destinaciji koji turistima može da proda usluge na destinaciji, a koje nisu sastavni deo paket aranžmana. Ona obezbeđuje „karte za razne vrste prevoza, izlete, rent-a-kar usluge, bukiranje mesta u boljim restoranima, prodaju karata za manifestacije, usluge iznajmljivanja plovila na moru ili, pak opreme i sredstava za vožnju i boravak na snegu, usluge smeštaja u hotelima i domaćoj radinosti, prodaju suvenira, monografija i raznih roba široke potrošnje namenjenih turistima“[25].

Receptivna turistička agencija je uglavnom posrednik (kanal) koji se najčešće nalazi u sredini između turoperatora i hotela. Često se dešava da je hotel vlasnik i receptivne agencije, pa neretko izbijaju konflikti sa turoperatorima. Ali receptivna agencija je prva na udaru u konfliktima jer je hoteli često optužuju da zadržavaju novac i da često kasne isplate za njihove usluge.

U praksi se često sreće slučaj da postoje agencije koje se bave i emitivnim i reeptivnim poslovanjem tj. *kombinovanim vidom* poslovanja na tržištu. Iz tog razloga ponekad je teško napraviti jasnu granicu između ova dva tipa turističkih agencija. U svakom slučaju njihova uloga kao kanala disribucije se ne menja korišćenjem kombinovanog modela poslovanja.

[24] Spasić V. „Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007. str. 46.
[25] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 27.

Kombinovani tip agencija najčešće se nalazi na području Mediterana. U početku osnovna delatnost ovih agencija bila je receptiva, međutim sa razvojem prvrede i porastom životnog standarda stanovništva i diskrecionog dohotka one polako usmeravaju svoje aktivnosti ka inicijativnom nastupanju. Karakteristično za njih jeste da su nastale u velikim gradovima i da su onda razvijale mreže svojih poslovnica u manjim mestima kako bi obavljale receptivne poslove (prihvat turista i organizovanje transfera i izleta). Primer takvih agencija mogao je se naći i u prethodnoj Jugoslaviji. Jedna od najznačajnijih bila je Yugotours.

Na domaćem terenu takođe deluju i **incoming turoperatori.** Njihovo poslovanje se prvenstveno svodi na kreiranje turističkih aranžmana za inostrane turiste i te aranžmane prodaju u inostranstvu. Prodaja u inostranstvu se vrši najčešće preko mreže posrednika (ritejlera) u emitivnim zemljama. Njihov cilj jeste privlačenje potencijalne tražnje da koristi usluge na destinaciji na kojoj je incoming turoperator stacioniran. U tom slučaju ovi turoperatori se javljaju kao posrednici između domaće turističke ponude i tražnje koja se nalazi u inostranstvu. Međutim oni nisu brojni jer po pravilu težnja turoperatora jeste da se nalaze u zemljama odakle se vrši emisija turističke tražnje (emitivna tržišta). U današnje vreme prisutan je proces integracije incoming turoperatora sa velikim svetskim turoperatorima (Le passage to India – incoming turoperator koji je ušao u sistem TUI-a).

U savremenim uslovima sa razvojem informaciono komunikacionih tehnologija menjaju se odnosi između posrednika i proizvođača usluga tako da direktna prodaja sve više dobija na značaju. Može se reći da je poslovanje mnogih turističkih agencija veoma ugroženo upotrebom elektronskih tehnologija u poslovanju pri distribuciji turističkih usluga.

1.3.2. Turoperatori kao kreatori paket aranžmana i kanal prodaje u distribuciji turističkih usluga

Razvoj avio-saobraćaja je značajan za pozitivne promene koje su se javile u turizmu. Tako je mogućnost stizanja na udaljene destinacije uticala na pojavu novih subjekata na turističkom tržištu. Prvi turoperatori kao veoma značajan subjekt ukupne turističke privrede nastali su pedesetih godina XX veka.

Na nastanak turoperatora uticale su i druge okolnosti. Povećala se finansijska (ekonomska) moć stanovništva (diskrecioni dohodak) na osnovu koje je stanovništvo moglo da izdvoji deo svojih prihoga za putovanje, dolazi do povećanja slobodnog vremena, godišnjih odmora i sl. Ipak glavni faktor koji je uticao na razvoj organizatora putovanja jesu avio-kompanije. Pojava čartera ucrtala je put daljem razvoju turoperatora. Na osnovu toga turoperatori su pravili veliki obim paket aranžmana zbog čega je Mediteran „procvetao“ kao destinacija i postao mesto za razvoj masovnog turizma.

Organizatori putovanja na tržištu objedinjuju širok spektar turističkih usluga širom sveta. Oni te usluge plasiraju na tržište turistima i u dobroj meri su kanal distribucije za sve proizvođače tih usluga. Međutim turoperatori takođe te objedinjene

usluge plasiraju na tržište preko svojih posrednika (turističkih agencija) ili putem direktne prodaje. Tu bi trebalo ukazati i na razliku između turoperatora i turističkih agencija.

Mnogi današnji turoperatori su nastali iz turističkih agencija. Stoga s pravom se turoperatori vezuju za nastanak turističkih agencija. Međutim turoperatora od turističke agencije razlikuje **uloga organizatora putovanja**. Zbog toga **posrednička uloga** turoperatora se stavlja u drugi plan. Ipak ona se ne može zanemariti, a još manje osporiti. Da nije turoperatora avio-kompanije, hoteli, rent-a-kar kompanije, brodske kompanije i sl. ne bi kroz druge kanale distribucije ostvarilvali isti obim plasmana i prodaje. Bilo da su turoperatori nastali od spajanja turističkih agencija ili su stvoreni od avio-kompanija ili pak se pojavili kao samostalne kompanije oni u srži svog poslovanja imaju posredničku funkciju u distribuciji turističkih usluga. Stoga turoperatori kao kanal distribucije zauzimaju po značaju mesto pri vrhu.

Razlika između turoperatora i turističke agencije je u značaju koji se daje posredničkoj ulozi. Turističkoj agenciji je ova uloga primarna i dominantna. Posredništvo turoperatora se najčešće ostvaruje kroz saradnju sa turističkom agencijom. S druge strane rezlika između turističke agencije i turoperatora jeste u **kreativnoj funkciji** (kreiranju paket aranžmana). Turoperatori kombinuju usluge (smeštaj, ishrana, prevoz itd.) u jedan jedinstveni proizvod (paket aranžman) i prodaju ga po paušalnoj ceni koja je niža od zbira pojedinačnih cena za svaku od usluga. S druge strane turističke agencije mogu kreirati putovanje ali samo za individualnog turistu i na njegov zahtev. Uloga turističkih agencija se pretežno odnosi na ulogu posrednika u prodaji turističkih aranžmana i pojedinačnih usluga.

Razlika između turoperatora i turističke agencije je i u **propagandnoj funkciji**. Propagandna funkcija turoperatora se razlikuje u odnosu na turističku agenciju pre svega iz razloga što su im interesi i ciljevi na tržištu različiti. Turistička agencija ima za cilj što veću prodaju usluga i putovanja i njena propaganda je pretežno komercijalna. Turoperatori s druge strane pored komercijalne imaju veliku ulogu i u opštoj propagandi jer promovišu, svojim paket aranžmanima, turističke destinacije.U toj promociji oni su posrednici jer često proizvođači usluga imaju interes i finansiraju promocione aktivnosti koje sprovodi organizator putovanja.

Razlika se nalazi i u tome što proizvođači turističkih usluga koriste turoperatore za distribuciju, a oni koriste turističke agencije kao svoj kanal distribucije dok turistička agencija svoje poslovanje zasniva na direktnoj prodaji i kontaktu sa turistima. Turoperator je kupac i prodavac na veliko dok su turističke agencije maloprodavci.

Informativno-savetodavna uloga je veoma važna i za turoperatore i za turističke agencije. Ona dobija na značaju sa velikim izborom ponuđenih usluga. Ova uloga u velikoj meri je unapređena korišćenjem savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija koje omogućava unapređenje poslovanja u direktnom kontaktu sa klijentima prilikom informisanja i prodaje paket aranžmana.

Turističke agencije su maloprodavci koji imaju izraženu posredničku funkciju dok su turoperatori trgovci na veliko. Dalje turoperatori su proizvođači turističkih aranžmana i u procesu njihovog plasmana turističke agencije se javljaju kao posrednici. Turoperator zakupljuje usluge (smeštajne i prevozne kapacitete i sl.) da bi kreirao turistički aranžman dok turistička agencija posreduje u prodaji. Turoperatori najvećim delom prihode zasnivaju na prodaji paket aranžmana dok agencija za prodaju aranžmana

dobija proviziju. Agencija ostvaruje direktan kontakt sa klijentima, a turoperator najčešće posredan.

Turoperatori kao posrednici ali i kreatori turističkih aranžmana na tržištu mogu se svrstati u one koji posluju na masovnom tržištu i one koji su specijalizovani za određene tržišne segmente (takozvani **turoperatori specijalisti**).

Turoperatori koji, posluju na širem (masovnom) tržištu, nude veliki asortiman turističkih usluga, imaju pristup velikom broju destinacija i ostvaruju obiman turistički promet.

Oni turoperatori koji su specijalizovani za tržišne segmente i posluju na manjem broju destinacija pružajući odabrane turističke usluge (vrste usluga), tržišnim segmentima koji te usluge preferiraju, nazivaju se turoperatori specijalisti.

Ova podela izvedena je na osnovu dva kriterijuma: **obim poslovanja** *i* **poslovanje prema ciljnom tržištu**.

Kada se govori o ciljnom tržištu turoperatori mogu biti orijentisani na **domaće i inostrano tržište**. Orijentacija na domaće tržište podrazumeva poslovanje na tržištu gde se nalazi turoperator. Ovi turoperatori formiraju paket aranžmane za putovanja u zemlji i oni su namenjeni domaćem stanovništvu. S druge strane najčešći je slučaj da su turoperatori okrenuti poslovanju na inostranom stržištu. To znači da oni formiraju paket aranžmane koji su namenjeni domaćem stanovništvu ali se odnose na putovanja u inostrane destinacije.

Oni turoperatori koji su orijentisani na inostranu tražnju nazivaju se **incoming** organizatori putovanja. Njihovo delovanje se odnosi na domaći teren gde su stacionirani. Ovi turoperatori kreiraju paket aranžmane za inostrane turiste i te aranžmane prodaju u inostranstvu pomoću ritejlera u emitivnim zemljama. Njihova delatnost je orijentisana u osnovi na privlačenje tražnje iz inostranstva i nalaze se na turističkoj destinaciji.

Turoperatori specijalisti su zastupljeni na turističkom tržištu i kreiraju paket aranžmane na osnovu kriterijuma koji obuhvataju vrstu proizvoda, određenu destinaciju ili određene ciljne grupe.

2. Savremeni pristup prodaji turoperatora

2.1. Globalizacija i organizatori putovanja

Globalizacija se može definisati kao „dramatičano i brzo kretanje dobara, kapitala, informacija i ljudi kroz propustljive geografske, kulturne i političke barijere"[26]. Globalizacijom su danas zahvaćene sve sfere i oblasti društva: ekonomija, politika, geopolitika, tehnologija, ekologija, svi vidovi medija, obrazovanje i na osnovu toga nastaju organizacioni, državni, politički, ekonomski i drugi globalni procesi. Karakteriše je veliki tok kapitala, znanja, ideja, tehnologija i sve to na globalnom nivou. Stoga turizam je u procesu globalizacije postao privredna grana koja je neminovno integrisana u sve te procese.

Globalizacija u turizmu podrazumeva globalna turistička kretanja koja su podstaknuta integracijom u ekonomiji i stvaranjem partnerstava na globalnom nivou između subjekata svetske turističke privrede. Takođe ona je ubrzala ekonomsku i kulturnu interakciju između turističke privrede (koja zastupa sebe i turiste) i lokalne zajednice. U toj interakciji značajnu ulogu uzimaju turoperatori kao posrednici između ponude i tražnje na turističkom tržištu što je i njihova priroda poslovanja.

Podstaknuti globalizacijom „organizatori putovanja 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"[27]

Zbog masovnih putovanja dolazi do globalizacije turističkog tržišta ali i podizanja privrede na viši, internacionalni nivo. Dolazi do povezivanja i stvaranja partnerstava na globalnom turističkom tržištu u koje su uključene i mnoge multinacionalne kompanije. Dakle poslovanje se kao lančana reakcija u ogromnoj meri proširilo preko nacionalnih granica.

Jedan od tokova i primera globalizacije (na užem, kontinentalnom nivou) jeste i evropska integracija. Tokovi i integracija u turizmu Evrope su na osnovu toga deo svetske globalizacije. Jedinstveno tržište Evrope ima najdužu tradiciju u turoperatorskom poslovanju. Najveći svetski turoperatori su sa tla Evrope. Oni su nastali na bazi integracije tako da se danas mogu izdvojiti tri najznačajnija turoperatora: TUI, Thomas Cook i Rewe koji imaju oko 70 % učešća na evropskom turističkom tržištu putovanja. TUI, kao najveći turoperator, je u vlasništvu kompanije Preussag, čija je osnovna aktivnost bila poslovanje u teškoj industriji. Ova kompanija je proširila svoje poslovanje na orgnizovanje putovanja da bi kasnije prešla na druge aktivnosti (avio-poslovanje i hotelijerstvo). TUI danas ima vlasništvo i nad velikim evropskim turoperatorom Thomson-om koji posluje u sklopu TUI grupe. Švajcarska kompanija Kuoni je kao specijalista turoperator orijentisana na tržište Australije i Japana. Vodeći turoperatori su nosioci procesa globalizacije pod čijim uticajem dolazi do novih orijentacija na tržištu.

[26] www.nytimes.com/2001/03/23/arts/23NOTE.html - pristup sajtu 26.05.2008.
[27] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje", CID Podgorica, 2008. str. 28.

Turoperatori u procesu globalizacije mogu da iskoriste mnoge pogodnosti i šanse ali takođe na tako velikom, globalnom tržištu za njih postoje i mnoge pretnje.

Globalizacija podrazumeva standardizaciju, kontrolu kvaliteta i korišćenje novih tehnologija. Sve to donosi prednosti turoperatorima kao kanalima distribucije. Moguće je pristupiti globalnom brendiranju i uključiti se u međunarodne kanale distribucije. Sa tog stanovišta može se zaključiti da je turistički proizvod na globalnom nivou standardizovan. To bi značilo da postoji istovetna tražnja. Međutim slučaj u praksi nije takav jer postoje razlike u željama i zahtevima potrošača kao i u visini njihovog dohotka pa jedan uniformisan proizvod nije pogodan za celokupnu tražnju. Stoga se turoperatori prilagođavaju specifičnostima tražnje na pojedinim tržištima kreirajući i plasirajući turistička putovanja u skladu sa karakteristikama i željama turista.

Negativan aspekt globalnog poslovanja i povezivanja su ekonomske krize. Svedoci smo velike svetske recesije i pada privredne aktivnosti koja će neminovno dovesti do smanjenja diskrecionog dohotka stanovništva i broja putovanja. To će se odraziti na poslovanje turoperatora na globalnom nivou. Da bi se ublažili ti efekti potrebno je ostvarivati partnerstva na turističkom tržištu i pristupati integraciji na osnovu čega će se unaprediti prodajna mreža, ostvariti kontrola nad troškovima i poboljšati tržišna pozicija koja je ugrožena dejstvom kriznih faktora.

Zbog globalnih uticaja „evropski turoperatori već smanjuju udeo na tržitu u zemljama van Evrope, s obzirom da regioni koji su u periodu ekspanzije, kao što su zemlje Azije i Pacifika, plediraju da uspeju iz više razloga, pre svega zbog nižih cena i veće mogućnosti prilagođavanja promenama turističke tražnje“[28]

Borba za opstanak na globalnom turističkom tržištu je intenzivna i verovatno bez kraja. Stoga turoperatori stvaraju novi marketinški pristup koji će omogućiti podizanje kvaliteta proizvoda koji može da ima višu cenu. Ovde se polazi od spremnosti tražnje da za kvalitetniji proizvod plati veću cenu. Takođe istraživanje tržišta će omogućiti stvaranje boljih proivoda, izbor adekvatnijih kanala distribucije, brzo reagovanje na promene u kretanjima turističke tražnje. Neophodno je koristiti i nove tehnologije kako bi se postigla veća efikasnost u prodaji i pristupilo integraciji sa drugim subjektima na tržištu (kako kroz klasična tako i kroz elektronska partnerstva uz korišćenje savremenih informacionih tehnologija).

Svetsko turističko tržište je veoma turbulentno. U njemu su prisutne sve veće tendencije ka deregulaciji i korišćenju novih tehnologija (informacionih tehnologija i interneta). Sklonost ka brzim promenama i razvoju u mnogome će definisati ponašanje turističkih principala na destinacijama što će promeniti odnos prema organizatorima putovanja kao kanalu prodaje.

[28] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 45.

2.2. Uticaj najznačajnijih faktora na prodaju turoperatora

Na poslovanje turoperatora i plasman njegovog turističkog proizvoda (paket aranžmana) utiče više faktora. Ti faktori mogu biti **interni** koji obuhvataju stavove, shvatanja, strategije i ciljeve menadžmenta na osnovu kojih se uspešno upravlja prodajom. S druge strane postoje i **eksterni** faktori koji su zasnovani na marketinškom pristupu prodaji. U okviru eksternih faktora mogu se izdvojiti faktori iz **mikro** i **makro** okruženja.

Mikro okruženje predstavlja uže okruženje sklono brzim i dramatičnim promenama. U ovom okruženju dela se svakodnevno. Faktori koji prouzrokuju reakcije u ovom slučaju najčešće su podstaknuti delovanjem konkurencije u samoj privrednoj grani ili na celokupnom tržištu. Može se reći da su mikro faktori u stvari faktori tržišta. Tu se ubrajaju: konkurenti, kupci turističkih usluga, članovi kanala distribucije, razne marketinške kompanije i javnost.

U faktore iz makro okruženja spadaju demografski, ekonomski, prirodni, tehnološki, politički i faktori kulture. Turizam je zbog svog masovnog karktera jedna od privrednih grane gde globalizacija ima ogroman uticaj. To podrazumeva i veliki uticaj globalne konkurencije.

Konkurencija na tržištu u velikoj meri definiše politike i ponašanja organizatora putovanja. To se odražava i na politiku prodaje. Od presudnog značaja za prodaju su uticaji „***potrošača, konkurenata, dobavljača i posrednika***“[29].

Savremena marketing koncepcija stavlja potrošača sa njegovim potrebama i zahtevima u centar svojih poslovnih aktivnosti. U tom slučaju **uticaj potrošača** na kreiranje proizvoda i njegovu prodaju je veoma značajan. Njihove želje i potrebe u savremenom turizmu su veoma složene. Oni u većini slučajeva nisu svesni svojih potreba dok ne uoče kakve im se vrste turističkih proizvoda se nude. U tom slučaju marketinške akcije imaju presudni značaj u unapređenju prodaje. Turoperatori su jedan deo opšteg kanala distribucije u prodaji turističkih proizvoda koji u velikoj meri utiče na potrošače kreirajući paket aranžmane. Naime pri uvođenju novog integrisanog turističkog proizvoda turoperatori imaju ulogu lobiste koji promoviše i privlači potencijalne potrošače. Tu ulogu ne obavljaju sami jer često uključuju ritejlere u proces promocije i plasmana turističkih putovanja. Ritejleri imaju direktan kontakt sa potrošačima i zahvaljujući svojoj informativno-savetodavnoj ulozi stvaraju lojalnost i poverenje potrošača kako ka njima tako i ka turističkom proizvodu (paket aranžmanu).

Ovaj kanal je kompleksan. Proizvođači usluga koriste turoperatore za plasman i promociju njihovih usluga i destinacije na kojoj se nalaze, dok turoperatori koriste ritejlere zarad lakšeg grupisanja i usmeravanja potrošača prema turističkom proizvodu.

Pravilan izbor dobavljača je od suštinske važnosti za snižavanje troškova poslovanja i distribucije. Ukoliko je dobavljač usluga pouzdan, odgovoran i efikasan, onda je rizik ugrožavanja poslovanja minimalan.

[29] Isto, str. 93.

Visok stepen konkurencije na tržištu može biti povoljan za stvaranje velikog spektra turističkih proizvoda. **Ponašanje konkurencije** ima višestruk uticaj. Turoperator mora biti konkurentniji od drugog, a to znači da poznaje želje i zahteve potrošača bolje od konkurencije. Iz tog razloga potrebno je svakodnevno pratiti ponašanja konkurencije iz užeg, a naročito iz šireg okruženja.

Makroekonomske faktore možemo svrstati u faktore koji deluju na šire turističko tržište: „politički, ekonomski i tehnološki faktori“[30]. Oni u velikoj meri određuju politiku prodaje na turističkom tržištu.

Politički faktori imaju veliki uticaj na poslovanje turoperatora. Oni su izraženi zbog inteziviranog procesa globalizacije svetske privrede, pa tako i turizma, ali i globalizacije u svim ostalim društvenim, vojnim, ekonomskim i drugim sferama. Nestabilne političke situacije u destinacijama i regionima često dovode do orijentisanja turoperatora na druge destinacije. Veliki uticaj imaju politički nemiri koji na psihološkom planu utiču na smanjenje tražnje. U takvim slučajevima naglo opada tražnja za destinacijom i turoperatori preusmeravaju svoje poslovanje ka drugim, stabilnijim, destinacijama.

U **ekonomske faktore** spada ekonomska stabilnost zemlje, stabilnost bankarskog sistema, odnos domaće u odnosu na inostranu valutu (slaba valuta domicilne zemlje u odnosu na valutu destinacije smanjuje tražnju za tom destinacijom), troškovi transporta i sl.

Bitno je istaći i uticaj ekonomskih recesija (kriza) u emitivnim zemljama na smanjenje diskrecionog dohotka stanovništva što u mnogome utiče i na smanjenje tražnje za turističkim putovanjima.

Takođe ne treba zanemariti i uticaj prirodnih katastrofa i terorizma na kretanja na tursitčkom tržištu. Bolesti kao što su SARS, ptičiji grip i sida uticali su na smanjenje tražnje ili preusmeravanje na druge turističke destinacije. Ovakvi uticaji u velikoj meri pogađaju turoperatore i način distribucije njihovih paket aranžmana na globalnom tržištu.

Tehnološke inovacije se najviše odnose i uključuju promene i razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija

Internet ima veliki uticaj na globalna putovanja u turizmu. Turisti su u mogućnosti da bukiraju online usluge preko online provajdera turističkih usluga kao što su Expedia i Travelocity ili direktno preko Web sajtova hotela, avio kompanija ili prodavaca usluga na destinaciji. Većina turoperatora je prihvatila nove tehnologije. Danas čak i male agencije koje nude putovanja i broje po nekoliko zaposlenih imaju svoj Web sajt, email adrese i aplikacije za online bukiranje i online plaćanje. Turoperatori imaju svoje Web sajtove i nude usluge za ***Dynamic packaging.***[31] Ove tehnologije su pomogle da se stvori interaktivna komunikacija sa turistima koji se nalaze u bilo kom delu sveta. Ona omogućava turistima da naprave konačan individualni paket aranžman sa menija na

[30] Isto, str. 95.
[31] www.thomson.co.uk – pristup sajtu 23.11.2008. godine

Internetu koji sadrži sve vidove prevoza, smeštaja i drugih usluga. Dynamic packaging je jedna od novih tehnologija koja je nastala zbog globalizacije u pružanju turističkih usluga i globalizacije u upotrebi informacione tehnologije. To je veoma perspektivna opcija jer omogućava turisti da pri konkretnom rezervisanju klasičnih usluga (prevoz, smeštaj...) rezerviše i neke dodatne usluge koje se odnose na atraktivnosti u određenoj destinaciji i sl. Online turista može da organizuje izlet (posle rezervisanja prevoza i smeštaja) na destinaciji koja je na drugom kontinentu i to sve od svoje kuće ili iz svoje kancelarije. Ove promene direktno ugrožavaju poslovanje turoperatora koji se bave tradicionalnim načinom kreiranja i distribucije paket aranžmana.

Vertikalna integracija među preduzećima turističke privrede čini Dynamic packaging još dostupnijim jer dolazi do elektronskog povezivanja subjekata (muzeji, hoteli, tematski parkovi i sl.) i stvaranja e-partnerstva na nivou destinacije i šire.

2.3. Promene u sistemu distribucije kao rezultat uticaja želja i zahteva potrošača

Karakteristike potrošača u velikoj meri utiču na politiku kreiranja proizvoda ali i njegovog plasmana. Trendovi su brojni među turističkom tražnjom. Javljaju se novi stilovi života, menja se svest o prirodi i važnosti prirodnog okruženja, rastući prihodi utiču da se sve više putuje[32]. Sve ovo determiniše način proizvodnje i prodaju turističkih aranžmana.

Uloga potrošača u turizmu kao sistemu je veoma važna jer utiče na proizvođače, način distribucije ali što je najvažnije i na odnose koji se međusobno uspostavljaju na turističkom tržištu u sistemu distribucije. Potrošači određuju turističku ponudu i potrebno je u inicijalnoj fazi stvaranja paket aranžmana odrediti kome je tj. kom tržišnom segmentu je namenjen. Turoperatori, na primer, razmatraju želje turističke tražnje za vrstom i kvalitetom smeštaja tako da u zavisnosti od opremljenosti hotela, pratećih sadržaja koje ima i ostalih elemenata zavisi koji će se hotel kom segmentu nuditi.

Da bi što bolje izašli u susret tražnji turoperatori treba pažljivo, strateški da izaberu kanale prodaje (i promocije), dobavljače i sve one činioce s kojima se ostvaruje interakcija u kreiranju i prodaji paket aranžmana.

Brz razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, a naročito interneta, omogućio je turistima veću dostupnost informacija. To je doprinelo pojavi sve veće edukovanosti i informisanosti tražnje čija posledica jesu sve sofisticiraniji zahtevi za turističkim uslugama i proizvodima. Može se čak reći da njihova informisanost izlazi iz okvira znanja o samom proizvodu već doseže čak i do oblasti proizvodnje, promocije, distibucije i politike cena. Nije redak slučaj da turoperatori, koristeći se savremenom marketing koncepcijom, uključuju potrošače u kreiranje proizvoda.

[32] Svetska turistička organizacija prognozira da će 7% svetske populacije putovati u 2020. godini. To je duplo povećanje od 1996. kada je putovalo 3,5% - Više o prognozama pogledati na www.unesco.org/courier/1999_08 - pristup sajtu 22.05.2008.

Ako posmatramo kanal distribucije, potrošač je krajnji član tog kanala. Zato je potrebno poći od njega pri kreiranju i plasmanu paket aranžmana. Na osnovu toga jednom kreirano putovanje ostaje u svesti potrošača i stvara njegovu lojalnost. To je značajno jer je mnogo teže pridobiti novog potrošača nego zdržati starog. „U uvođenju superiornog kvaliteta proizvoda i usluga neophodno je koristiti neki od sledećih načina: kreirati dodatnu vrednost, obučiti kadrove u primeni internih tehnika merenja satisfakcije potrošača, održavati stalne kontakte sa potrošačima, stimulisati potrošače raznovrsnim programima nagrađivanja i formirati strateške alijanse i partnerstva“.[33]

Na osnovu toga primećuje se sve veća tendencija na turističkom tržištu za direktnom prodajom naročito u slučaju organizatora putovanja. Na taj način mnogo je lakše pratiti trendove i želje potrošača koje turoperatori integrišu u svoje programe.

Zbog promene u zahtevima potrošača i novih elektronskih tehnologija mnogi turoperatori pristupaju redefinisanju poslovanja, fleksibilnijoj prodaji ali i odustajanju najvećim delom od tradicionalnih proizvoda i tradicionalnih kanala distribucije. Online poslovanje omogućio je direktno bukiranje od strane potrošača i omogućilo im da sami organizuju svoje putovanje putem Dynamic packaging-a. To isključuje korišćenje klasičnih posrednika u poslovanju i daje prvenstvo direktnoj prodaji. U tom procesu mogu najviše stradati turističke agenije (ritejleri) kao klasični posrednici na turističkom tržištu a potom turoperatori koji se opredele za isključivo korišćenje ritejlera u svojim kanalima distribucije.

„Sklonost potrošača ka alternativnim prodajnim kanalima, online bukingu ili all inclusive aranžmanima, turoperator mora da proprati razvijanjem fleksibilnijih poslovnih modela, koji potrošaču uz uslugu obezbeđuju i dodatnu vrednost, koja se ne može dobiti online...“.[34] Dodatna vrednost može biti ekpertsko iskustvo prodavca u turizmu koji na bazi svog iskustva može da upakuje nove komponente i pruži ih turisti koji te komponente ne može dobiti online.

Sa tog aspekta potrebno je formirati prepoznatljiv i prihvatljiv brend, čiji su ciljni segment individualni potošači, ali i efikasnije kanale distribucije.

U novonastaloj situaciji na tržištu pristup turoperatora sve više se zasniva na direktnom kontaktu sa potrošačima i direktnoj prodaji. Na taj način ostvaruje se bolji uvid u promene u željama i zahtevima tražnje ali se stvara i lojalnost kod potrošača. Poslovne strategije organizatora putovanja u savremenim odnosima na turističkom tržištu treba da budu orijentisane direktno ka potrošaču da bi se kroz njegovu satisfakciju ostvario cilj poslovanja, a to je profit.

[33] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 89.
[34] Isto, str. 90.

2.4. Uloga turoperatora u distribuciji turističkih klastera

Na turističkom tržištu stvaranje brenda i unapređenje konkurentnosti je od suštinskog značaja kako za preduzeća turističke privrede tako i za turističke destinacije. Na nivou turističke destinacije neophodno je uspostaviti saradnju između lokalne i nacionalne ekonomije. Lokalni deo podrazumeva faktore koji daju doprinos uspehu preduzeća: zaštita životne sredine, znanja, odnosi, motivacioni faktori i sl.. Iz ovoga proizilazi da je potrebno na turističkom tržištu proizvoditi usluge „u skladu sa potrebama tržišta, u poslovnom okruženju sa lokalnim dobavljačima, odgovarajućom infrastrukturom, obrazovnim institucijama i ljudskim potencijalom“[35].

Ovde se dolazi do polja stvaranja klastera i njegove važnosti. Klasteri predstavljaju „**geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru koje vezuje zajedništvo i komplementarnost**“[36]

Klasteri pomažu u postizanju veće konkurentnosti tako što:

- Povećavaju produktivnost kompanija u klasteru;
- Unose inovacije u poslovanje;
- Stimulišu nove biznise.[37]

Postoje i druge prednosti formiranja klastera. Naime preduzeća turističke privrede koja su delovi klastera mogu ostvariti brojne koristi. Ostvaruje se lakši i „brži pristup tržišnim informacijama, postoji mogućnost specijalizovanijeg 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 radi minimiziranja transportnih troškova; podela troškova za ISO sertifikate i još mnogo toga“[38].

Turoperatori imaju značajnu ulogu u plasmanu klastera. Oni su jedan od najznačajnijih aktera u celokupnom turističkom prometu na osnovu prodaje paket aranžmana. Turoperatori ostvaruju veliki broj partnerstava u okviru klastera pa i van njega. Ta partnerstva mogu imati formalni ali i neformalni karakter i u svakom slučaju doprinose zbližavanju aktera koji, svaki posebno, proizvode usluge (dodatnu vrednost) koji se integrišu i tako udruženi plasiraju turistima.

Delatnosti se ogledaju na prvom mestu u razmeni informacija među akterima u cilju stvaranja jedinstvenog integrisanog turističkog proizvoda. Klaster mogu da čine ljudski resursi, tehnologije, kapital i fizička infrastruktura. Ključni element su dobavljači (hoteli, saobraćajna preduzeća, turoperatori, turističke agencije, rent-a-kar agencije i sl.). Svi ovi akteri imaju zadatak da na bazi interakcije, komunikacije i zajedničkog nastupanja stvore integrisani turistički proizvod. Taj proizvod je nastao kao skup dodatnih vrednosti koje su proizveli akteri i samim tim može biti mnogo konkurentniji u odnosu na duge proizvode na tržištu.

---

[35] Porter, E. M., „The Competative Advantage of Nations“, The Free Press, New York, 1990. str. 33
[36] Isto str. 8.
[37] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 47.
[38] Isto, str. 49.

Turoperator prodaje turističku destinaciju kroz jedinstvenu kombinaciju turističkih usluga – paket aranžman. Paket aranžman kao proizvod je najznačajniji element svetskog turističkog prometa. Pomoću njega se prodaje turistička destinacija tj. plasira turistički klaster kao jedinstvena celina. Stoga turoperator mora da formira paket aranžman u skladu sa razvojnim ciljevima klastera čiji je uslovno on deo.

Uloga turoperatora je dvostruka. Naime oni su kao akter stvaraoci dodatne vredosti u okviru klastera pa samim tim i samog integrisanog prepoznatljivog proizvoda. S druge strane ako znamo da je osnovni proizvod turoperatora, kao organizatora putovanja i prodavca na veliko, paket aranžman, onda uloga turoperatora jeste u plasmanu tih aranžmana ali i čitavog klastera tj. turističke destinacije iz koje potiče taj integrisani turistički proizvod. Sa tog aspekta od suštinske važnosti je komunikacija između turoperatora sa svim ostalim akterima. To povećava konkurentnost klastera koja je podstaknuta boljom saradnjom između članova.

Dakle turoperator se može javiti kao **„vezivni igrač-kreator, mogući investitor i kanal prodaje“**[39]. Kao mogući investitor se javlja u slučajevima kada ulaže u kapacitete (najviše smeštajne) ili u unapređenje životne sredine u skladu sa politikom održivog razvoja destinacije. Još jedna karakteristika turoperatora je značajna za klaster. To su njegova znanja o emitivnim tržištima i sposobnost da tražnji učini dostupnom turističku destinaciju. Takođe treba naglasiti da su mu za plasman takvog turističkog proizvoda proizvoda potrebna znanja sa destinacije. Tu klaster i njegovi akteri (hoteli, prevoznici, receptivne turističke agencije i ostali) imaju još jednu ulogu jer pružaju turoperatoru, kao njihovom posredniku, znanja i sve potrebne informacije o destinaciji.

Mnoge zemlje pristupaju klasterizaciji na svom nacionalnom nivou, ali često se klasterizacija vrši na osnovu normi i strategija na širem regionalnom nivou kao u slučaju Evropske Unije i njenih članica.

U našem okruženju Bosna i Hercegovina je uz pomoć USAID-a pristupila klasterizaciji i podelila svoju zemlju na tri područja gde je potrebno obuhvatiti turističke aktivnosti. Prva je Sarajevska regija koja je predodređena za kulturni i sportski turizam, zatim Hercegovina za religiozni i kulturni turizam i severni deo (Krajina) koji je predodređen za ekološki i sportski turizam. Ovaj plan klasterizacije podrazumeva uključivanje i saradnju svih zainteresovanih grupa zarad stvaranja adekvatnog proizvoda koji će ponuditi jedinstveno iskustvo potencijalnim turistima. Program je uključio istraživanje među vodećim evropskim turoperatorima i rezultati su pokazali koje su mane i prednosti BIH kao turističke destinacije i da li postoji mogućnost plasmana proizvoda preko turoperatora.

Ovde se ističe značajna uloga turoperatora u profilisanju proizvoda. Istraživanje je ukazalo na sledeće karakteristike ove destinacije:

- Nizak je nivo znanja o ponudi BIH;
- Imidž među turoperatorima je loš zbog ratnih zbivanja;
- Loša infrastruktura smeštajnih kapaciteta;

[39] Isto, str. 53.

- Znanja o destinaciji su u maloj meri dostupna emitivno razvijenim zemljama;
- Ne postoji program ponude namenjen tržištu. [40]

Može se zaključiti da su turoperatori značajni ne samo kao kanal distribucije već i kao faktor koji će na osnovu svojih znanja o tražnji pružiti značajne informacije destinaciji korisne za kreiranje turističkog proizvoda kroz sagledavanje tržišne pozicije i slabih i jakih tačaka destinacije i njenih klastera.

Turoperatori imaju ogroman značaj za razvoj klastera, i njihovu distribuciju. Uklapanje turoperatora u samu koncepciju klastera je skoro idealno i može se zaključiti da bez kooperacije sa njima kao sa kreatorima, investitorima i naročito kanalima prodaje nema pravilnog razvoja integrisanog turističkog proizvoda i efikasnog plasmana na turističko tržište.

Turoperatori zauzimaju značajno mesto u integraciji u klasteru. Naime ako govorimo o vertikalnoj integraciji turoperatora koja najčešće obuhvata turističke agencije (ritejlere) i avio-kompanije onda vidimo da je njihova uloga od presudnog značaja za postizanje konkurentske pozicije na globalnom tržištu. Sa ovog polja i turističke agencije kao posrednici i avio-kompanije kroz usluge transporta su uključeni, kroz delatnost turoperatora, u proces promocije i plasmana (distribucije) klastera na turističko tržište. Uvek će biti zemalja koje žele da ih turoperatori uvrste u svoju ponudu i na taj način postanu konkurentska destinacija na globalnom tržištu.

Unutar klastera je značajna i horizontalna integracija koja podrazumeva povezivanja zarad zajedničkih interesovanja i ciljeva (liberalizacija viznog režima, smanjenje poreza i sl.)

Može se zaključiti da je „**razvoj klastera regionalni odgovor na konkurentski pritisak koji se razvio globalizacijom**“[41] i da u tom procesu turoperatori imaju značajnu, višestruku ulogu.

Proces klasterizacije je u porastu naročito u zemljama u razvoju i otvara priliku za partnerstvo, a najvažnija partnerstva koja ostvaruju klasteri jesu partnerstva sa inostranim turoperatorima, naročito onim koji su specijalizovani za određene tržišne segmente. Može se reći da turoperatori imaju ogromnu ulogu u „nabavci tržišta“. Oni prodaju klaster. Da bi to uspeli moraju organizovati mrežu koju čine ritejleri ili plasman vršiti direktnim putem (internet i sopstvene poslovnice) i na osnovu svojih resursa (znanja, sposobnosti, iskustva) obezbediti dodatnu vrednost integrisanom turističkom proizvodu.

Klasterizacija u Srbiji obuhvaćena je u Strategiji turizma Republike Srbije[42]. Strategija podrazumeva četiri klastera: **Vojvodina, Beograd, Jugozapadna Srbija, Jugoistočna Srbija**. Srbiji je potrebna jača konkurentska pozicija i ova klasterizacija ima za cilj upravo da se ti klasteri sami definišu (ponuda) i pozicioniraju na tržištu. Mada postoje različita mišljenja, ipak preovladava mišljenje Horwat Chonsulting-a, koji je

[40] Isto, str. 55.
[41] Horvat Đ., Kovačević V., „Clusteri-put do konkurencije“, Mep Consult, Zagreb, 2005., str. 4.
[42] Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, „Strategija turizma Republike Srbije“, Horwat Consulting, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2005.

jedan od kreatora strategije, da predloženi klasteri nisu utemeljeni na administrativno-upravnim granicama, a i da će na osnovu ovakve klasterizacije biti teško uspostaviti efikasne siteme upravljanja za Jugozapadnu i Jugoistočnu Srbiju. Ova područja imaju različite resurse i moguće je da bi sistem manjih klastera u okviru ovih klastera mogao biti prihvatljivo rešenje.

Navodi se da je sve više turoperatora koji su formalno zainteresovani za Srbiju, a ističe se i mogućnost proširivanja saradnje sa TUI-om, Natour-om i dr. S druge strane konstatuje se da je veoma mali broj svetskih turoperatora koji su Srbiju uključili u svoju ponudu.[43] Turoperatori bi mogli da imaju ulogu u promociji i distribuciji turističkih usluga iz nautičkog turizma (čarter i kružna putovanja rekom) i u kružnim putovanjima unutar zemlje (destinacije) ali i prilikom putovanja koja obuhvataju obilazak više zemalja.[44]

2.5. Integracija kao model unapređenja distribucije i konkurentske pozicije turoperatora

Da bi unapredili proces proizvodnje paket aranžmana, usavršili sistem prodaje i distribucije i prilagodili se tržišnim promenama, turoperatori često pristupaju integraciji na turističkom tržištu. Na taj način konkurentska pozicija vodećih turoperatora na globalnom nivou postaje sve jača.

Najčešći sistemi integracije zarad boljeg poslovanja odnose se na **horizontalnu** i **vertikalnu integraciju.**

Horizontalna integracija podrazumeva tržišno povezivanje u okviru jedne oblasti poslovanja. Mnogi turoperatori se povezuju međusobno radi većeg udela na tržištu kao i boljeg plasmana proizvoda (paket aranžmana). Taj proces povezivanja može biti zasnovan na spajanju dva turoperatora ili preuzimanju jednog od strane drugog.

Vertikalna integracija je mnogo zastupljenija i odnosi se na povezivanje preduzeća turističke privrede koja nisu iste delatnosi ali su deo jednog proizvodnog procesa. Priroda poslovanja tih preduzeća je različita pa samim tim i način distribucije njihovog proizvoda. Proces vertikalne integracije u koji su uključeni turoperatori pored njih obuhvata najčešće avio-kompanije, turističke agencije, a neretko i hotele. Avio-kompanije često osnivaju turoperatore ili preuzimaju već postojeće u svoje vlasništvo. Ti turoperatori mogu posedovati čak i lanac turističkih agencija, a šira vertikalna integracija ostvaruje se i uključenjem hotela u ovaj vertikalni sistem.

Postoji i slučaj **dijagonalne integracije** koji podrazumeva povezivanje preduzeća različitih oblasti poslovanja. Reprezentativan primer ovog sistema integracije

[43] Isto, str. 28.
[44] Isto, str. 91.

jeste American Express koji obuhvata sistem usluga iz finansijskog domena, domena investicija i domena putovanja u turizmu.[45]

Vertikalna i horizontalna integracija je u praksi često isprepletana.

Novi uslovi na turističkom tržištu podstaknuti promenama u turstičkoj tražnji i sve intenzivnijim korišćenjem interneta postavili su pred turoperatore nužnost integracije. „Veliki turoperatori su prihvatili konkurentski pristup prilikom horizontalne integracije između velikih preduzeća dok su mali i turoperatori srednje veličine implementirali sisteme za nove proizvode".[46]

Ipak turoperatori najviše prilaze vertikalnim sistemima integracije. Ova vrsta integracije za turoperatore ima dva aspekta. Prvo: integraciju kako bi se što bolje kontrolisalo poslovanje proizvođača turističkih proizvoda čiji su proizvodi (hotelski i kapaciteti u avionu) potrebni za kreiranje paket aranžmana i drugo: integraciju kako bi se unapredio sistem distribucije i prodaje organizovanih putovanja.

Upotrebom informaciono komunikacionih tehnologija i pojavom faktora koji redefininišu sistem posredništva[47] dolazi do promena na turističkom tržištu koje u velikoj meri utiču na sistem distribucije paket aranžmana. Integracijom sa avio-kompanijama i hotelima turoperatori su osigurali i poboljšali poziciju na tržištu kao i mogućnost plasmana svog proizvoda.

Na tržištu Velike Britanije kao jedan od lidera u oblasti korišćenja interneta za poslovanje i primer vertikalne integracije javlja se **Thomson**. Nalazi se u vlasništvu TUI grupe ali i pre povezivanja sa ovim velikim turoperatorom prošao je kroz proces vertikalne integracije. Na tržištu poseduje lanac turističkih agencija **Lunn Poly** kao i avio-kompaniju ranije poznatu kao **Britannia Airways** (sada Thomsonfly). **Thomsonfly**[48] je sestrinska avio-kompanija koja zauzima treće mesto po veličini na britanskom tržištu i nudi „niskobudžetne letove"[49] sa dvadeset aerodroma u Velikoj Britaniji, a ka osamdeset destinacija širom sveta.

Thomson je kupovao turoperatore i tako kroz sistem integracije postigao veoma stabilnu poziciju na tržištu. U njegov sastav ušli su turoperatori: **Skytours, Gaytours, Rivijera Holidays, Luxitours, Horizon Travel Group**[50] i ostali.

Distribuciju uz pomoć ritejlera u okviru TUI grupe Thomson ostvaruje preko 650 ritejlerskih lokacija kao i preko Call centra[51] i sajta www.thomson.co.uk koji je glavni alat distribucije preko kog je moguće bukirati i plaćati online. Na ovaj način Thomson proda preko 5 miliona putovanja i avionskih karata na godišnjem nivou.[52] Thomson se opredelio i za jedinstveni brend koji podrazumeva specijalizovane odmore: **Simply Travel, Headwater Holidays, Crystal Holidays, Thomson Ski and**

[45] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje", CID Podgorica, 2008. str. 168.
[46] Isto, str. 168.
[47] Dis-intermediation i Re-intermediation
[48] www.thomsonfly.com – pristup sajtu 11.12.2008. godine
[49] low-fare flights
[50] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje", CID Podgorica, 2008. str. 169.
[51] Thomson Direct call centre
[52] http://www.thomson.co.uk/editorial/legal/about-thomson.html - pristup sajtu 11.12.2008. godine

Snowboarding, Thomson Lakes and Mountains i Jetsave.[53] Karakteristično je da za sve ove aranžmane Thomson prvenstveno nudi mogućnost online bukiranja uz ponudu da će ako bukiraju online uštedeti na ceni.

Pretnja poslovanju turoperatora jeste svakako sve veća ekspanzija low-cost avio kompanija kao i sve jednostavnije pretraživanje odmora i bukiranje preko interneta. Upravo zbog toga neophodno je pristupiti novoj strategiji poslovanja kako bi se efektivno plasirao proizvod na tržište, a to je vertikalna integracija. Suština ove integracije je veća mogućnost nadgledanja proizvodnje ali i plasmana paket aranžmana. Vertikalnom integracijom integrišu se kanali distribucije i tako sistem postaje unapređen i jedinstven. Na tržištu Velike Britanije čest je slučaj preuzimanja lanaca turističkih agencija ali i avio kompanija. To nesumnjivo pokazuje primer Thomson-a koji je preuzeo i specijaliste koji su se bavili direktnom prodajom (**Headwater Walking Holidays**).

Ova vrsta integracije u velikoj meri omogućava velikim turoperatorima da postanu mnogo značajniji faktor na turističkom tržištu čija se snaga meri uticajem na kanale distribucije ali i na samu destinaciju. Takav je primer u Velikoj Britaniji jer to tržište najvećim delom kontrolišu veliki turoperatori. S obzirom da su oni kontrolori tržišta i „vlasnici“ tražnje onda hotelijere i ostale proizvođače turističkih proizvoda stavljaju u poziciju zavisnosti od njih jer oni prodaju paket aranžmane na veliko i za razliku od manjih turoperatora po mnogo nižoj ceni.

Međutim sa druge strane ovaj način integrisanja turoperatora i turističkih agencija u mnogome ide na štetu manjih turoperatora koji ne kontrolišu svoje ritejlere ali preko njih ne mogu postići ni veću prodaju jer oni „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“[54].

Nemačka je zemlja gde je takođe postojala i dalje postoji tendencija ka vertikalnoj integraciji kako bi se povećalo učešće na tržištu i formirali efikasniji kanali distribucije.

Kao primer može se navesti **TUI** koji je učinio sebe dominantnim subjektom na tržitu integrišući se sa hotelima i lancima ritejlera, avio-komanijama ali i sa incoming turoperatorima, čija je delatnost orijentisana u osnovi na domaći teren. TUI je vlasnik **Kluba Robinson** i tako može da kontroliše hotelske usluge pri kreiranju paket aranžmana. Takođe je proširio svoje delovanje i u oblast low-cost letova (koje nudi po drastično nižim cenama) kupujući **Hapag-Loyd-Express**.

Pored produkcije paket aranžmana TUI na tržištu nastupa i kao prodavac pojedinačnih usluga (letovi avionom, usluge iznajmljivanja soba u hotelima, izleti, rent-a-kar i sl.) tako da na neki način eliminiše nezavisne ritejlere i stavlja ih u poziciju koju karakteriše pitanje opstanka na tržištu.

---

[53] http://www.thomson.co.uk/editorial/world-of-tui/simply-travel.html, http://www.thomson.co.uk/editorial/world-of-tui/headwater-holidays.html, http://www.thomson.co.uk/editorial/world-of-tui/crystal-holidays.html, http://www.thomsonski.co.uk/index.shtml, http://www.thomsonlakes.co.uk/index.shtml, http://www.jetsave.co.uk/index.vm. - pristup sajtu 11.12.2008. godine

[54] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 171.

Prodaja preko ritejlera u Nemačkoj i u Velikoj Britaniji je veoma opala.[55] To je upravo iz tog razloga što sve veći značaj dobija internet prodaja preko web sajtova koja se udvostučila u 2006. godini. U Nemačkoj online prodaja doživljava rast, dok plasman preko ritejlera opada i u 2006. godini je iznosio 43% ukupne prodaje aranžmana TUI grupe.

Najveći evropski turoperatori (TUI, Thomas Cook, My Travel i First Choice i dr.) su pogođeni sve većom ekspanzijom low-cost kompanija i internet web prodavaca turističkih usluga (**Expedia i Travelocity**) tako da su vertikalnu integraciju videli kao model efikasne konkurentske borbe. My Travel se integrisao sa Thomas Cook-om u Thomas Cook Group dok je First Choice postao deo Thomson-a i posluje kao TUI Travel.

Posle integracije u My Travel-a sa Thomas Cook-om došlo je do smanjenja troškova i povećanja udela na tržištu. Planirano je da ova integracija (Thomas Cook Goup) ostvari udeo na tržitu Velike Britanije od 35%, a da ušteda u troškovima ide i do 75 miliona funti na godišnjem nivou. To se može postići otpuštanjem radnika što će se i neminovno desiti u novonastaloj finansijskoj krizi. U svakom slučaju integracijom se postiže optimalnije poslovanje i pristup tržištu se olakšava, a to podrazumeva i efikasnije i efektivnije kanale distribucije od kojih će internet imati sve veću ulogu. To je veoma značajno zbog širenja poslovanja na globalni nivo i ka novim destinacijama. TUI se sve više okreće zemljama kao što su Kina i Indija. U Kini je osnovana **TUI China Travel Co**., dok se u Indiji ide ka integraciji sa **Le Passage to India** koji je incoming turoperator i procenjuje se da će plasirati od 45 do 70 miliona putovanja godišnje ka inostranstvu. U tu svrhu TUI je već od aprila 2005. vlasnik 50% ovog incoming turoperatora.[56]

Konkurencija, promene u turističkoj tražnji, pojava novih subjekata na turističkom tržištu, korišćenje interneta u kanalima distribucije sve više utiču na turoperatore da se integrišu (horizontalno ili vertikalno) kako bi proširili poslovanje i učvrstili poziciju na tržištu. „Analitičari veruju da će novi milenijum doneti brojna strateška udruživanja u hotelijerstvu, da će porasti udruživanje između sinergijski povezanih organizacija, kao npr., rent-a-kar, životnog osiguranja, avio kompanija i turističkih korporacija“.[57]

[55] Isto. str. 174.
[56] www.lepassagetoindia.com – pristup sajtu 12.12.2008.
[57] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 177.

2.6. Low-cost avio kompanije i njihov uticaj na organizovana putovanja

Deregulacija u avio saobraćaju otvorila je nove horizonte za avio kompanije. Dobile su veće slobode i mogućnost ostvarivanja većeg profita. Zbog toga nije bilo težnje među avio kompanijama ka vertikalnoj integraciji već su se avio kompanije povezivale međusobno kroz alijanse jačajući konkurentsku poziciju. Tada je uspostavljen veliki boj letova, otvorile su se nove turističke destinacije. Ubrzo posle toga unapređenje usluge prevoza avionom kretalo se ka brzini i uštedu u vremenu, ugodnijem prevozu i smanjenju troškova poslovanja.

U modernim uslovima javljaju se low-cost avio kompanije. Iako novijeg datuma napravile su revoluciju i uzdrmale poslovanje ne samo tradicionalnih avio kompanija već i turoperatora. Prva low-cost avio kompanija na stala je u SAD (**Southwest Airlines**), a ubrzo posle toga nastale su i prve low-cost aviokompanije u Evropi (**EasyJet**) koja je preuzela formulu Southwest Airlines-a.

EasyJet je početkom 2004. godine pružao 151 rutu putovanja sa 44 aerodroma u Evropi. Može se videti veliko povećanje broja putnika za nepunih deset godina kada je u 1995. godini broj putnika iznosio 30.000 da bi u 2003. godini bio 20.3 miliona.[58] Karakteristično za low-cost avio kompanije, pa i za EasyJet, je da se preko 95% prodatih karata bukire putem interneta. Takođe EasyJet nudi mogućnost online bukiranja smeštaja, rent-a-kar usluga, prevoza od i do aerodroma i kupovinu putničkog osiguranja[59]. Te usluge omogućava preko svojih kompanija Easycar i sistema Easy transporta. Karakteristično kao i za putovanje avionom i ove usluge se plaćaju po znatno nižoj ceni nego što je uobičajena. Može se zaključiti da EasyJet nudi mogućnost online bukiranja više različitih usluga što je veoma pogodno za turiste koji direktno bukiraju usluge spajajući ih u jednu. Sve je to moguće preko web sajta koji održava samo troje ljudi i call centra gde radi 200 ljudi. Ova kompanija razvila je sistem prodaje kojim svoje letove čini veoma primamljivim. Da bi povećali prodaju često nude i letove za samo 5 britanskih funti.

Svoje poslovanje low-cost kompanije zasnivaju na distribuciji usluga preko interneta i direktnom kontaktiranju putnika što omogućava uštedu u distribuciji.

[58] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 197.
[59] www.easyjet.com – pristup sajtu 14.12.2008. godine

Za razliku od tradicionalnih avio kompanija low-cost kompanije zasnivaju svoje poslovanje na sledećim principima[60]:

- Flota sadrži jedan tip aviona da bi se smanjili troškovi održavanja i troškovi obuke pilota;
- Visok „load“ faktor u širokom vremenskom intervalu čak i u noćnim periodima;
- Putovanje bez izdavanja karte;
- Bez servisa donošenja hrane u avionu (putnici mogu sami zahtevati i posebno platiti usluge servisa)
- Limitirajućoj težini ukupnog prtljaga od 10 do 20 kilograma;
- Direktnoj prodaji pomoću interneta i telefonskog call centra;
- Bez korišćenja GDS sistema;
- Bez alokacije sedišta i povezanih letova;
- Može imati biznis klasu;
- Korišćenje regionalnih aerodroma (Stansend - London ili Beauvais u Parizu).

Distribucija preko interneta i call centra je izbor strategije distribucije EasyJet-a koja nije uključivala prodaju preko ritejlera koji bi uzimali proviziju za prodate letove.

Prednosti koje low-cost avio kompanije imaju za turističko tržište ogledaju se kroz sledeće:[61]

- Uspostavljanje mreže avio prevoznika sa nižom troškovnom bazom;
- Low-cost avio kompanije se savršeno uklapaju u turističku privredu;
- Stvara se i jača konkurencija;
- Ostvaruje se veći rast;
- Otvaraju nova tržišta;
- Javljaju se nove kategorije putnika;
- Vrši se ekonomski uticaj;
- Stvara se korist u kontekstu jedinstvenog evropskog tržišta.

Najveće LCC (low-cost avio kompanije) tržište u Evropi je tržište Velike Britanije, a zatim sledi Nemačka i Španija. „Prema podacima analitičke kuće OAG, danas u Evropi posluje 40 LCC“[62]. Ove kompanije nude putnicima mnogo jeftinije usluge i tako čine putovanja dostupnijim. Samim tim dostupnije su i turističke destinacije. Veliki deo tržišta dospeo je pod kontrolu LCC tako da su tradicionalne avio kompanije prinuđene da

[60] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 198.
[61] Isto, str. 199.
[62] Isto, str. 199.

se orijentišu na tržišni segment koji preferira niske tarife. To su prve učinile British Airways i Lufthansa.

Direktni distributivni kanal LCC-a preko interneta postaje pretnja organizatorima putovanja. Oni uklanjaju turoperatore ne samo na primarnom nivou u oblasti putovanja avionom nego čak i u obezbeđivanju smeštaja i ostalih pratećih usluga na turističkom putovanju. LCC su u velikoj meri postali konkurenti turoperatorima koji moraju razviti nove modele i strategije kojima bi ublažili gubljenje tržišne pozicije. LCC su u početku pokrivale rute prema gradovima međutim poslednjih godina postoji tendencija sve većeg orijentisanja ka turističkim destinacijama. To je još jedan aspekt stavljanja u konkurenciju sa turoperatorima.

Organizatori putovanja da bi se izborili sa novim tendencijama na tržištu manje ili više uspešno su osnivali svoje LCC da bi direktnim putem preko interneta upravo oni nudili niskobudžetne letove u kombinaciji sa drugim uslugama. LCC kompanija **MyTravelLite** je ubrzo bankrotirao zbog finansijskih problema koje je imao MyTravel. S druge strane Thomson je ipak uspeo da pretvori svoju čatrer kompaniju Britannia Airways u **Thomsonfly** i u 2006. godini je pokrivao 11 aerodroma u Velikoj Britaniji. Postoje slučajevi kolapsa LCC kompanija kao što je **Air Polonia** iz Poljske i **EUJet** iz Velike Britanije.

Nije lako uspostaviti razliku između čarter i LCC avio kompanija. Ali primer Thomson-a pokazuje uspešan primer nošenja turoperatora sa novonastalim situacijama na tržištu iz oblasti distribucije svog proizvoda. Thomsonfly, kopirajući poslovanje LCC kompanija, nudi pored prevoza avionom i usluge smeštaja, rent-a-kar usluge kao i ostale prateće usluge tokom putovanja. Thomsonfly je danas glavni konkurent EasyJet-u sa modelom otpakovanih putovanja.

Jasno se vidi da turoperatori pristupaju kreiranju novog proizvoda fokusirajući se na nove tržišne segmente nudeći otpakovane paket aranžmane izuzimajući prevoz. Stvara se dodatna usluga uz prevoz kojom turoperatori pokrivaju neprodate aranžmane i usmeravaju putnike ka drugim uslugama na destinaciji.

U Nemačkoj je sličan slučaj sa turoperatorima i LCC kompanijama. Thomas Cook poseduje LCC komaniju **Condor** koja je konkurencija **Air Berlin-u**.

Tradicionalne aviokompanije takođe se suočavaju sa problemima koje im zadaju low-cost prevozioci. Njihova konkurentska borba se zasniva na snižavanju cena letova sa određenih aerodroma koje mogu biti čak i niže od letova LCC kompanija. Ipak turoperatori su imali više uspeha u stvaranju svojih LCC komapnija jer im avio-prevoz nije primarna delatnost, dok su tradicionalne avio kompanije često svoje novoosnovane LCC komanije prodavale drugim low-cost kompanijama. EasyJet je npr. kupio British Airways-ov **Go** koji nije bio dobar konkurent **Ryanair**-u kako se u početku zamišljalo. Tradicionalne avio kompanije najčešće osnivaju svoje LCC kompanije da bi pokrivale destinacije u kojima nema interesa za redovnim tradicionalnim linijama.

Primer Ryanair-a pokazuje koliko je online buking važan u modernim kanalima distribucije. On je takođe uslovio redefinisanje poslovanja ne samo avio kompanije nego i turoperatora koji sve više pristupaju direktnoj distribuciji preko interneta kako bi osigurali svoju konkurentsku poziciju i unapredili sistem distribucije. Ryanair je 2005.

godine prodao 27.5 miliona sedišta i od toga 98%[63] je prodato preko njihovog web sajta. Ova cifra je manje više konstantna iz godine u godinu. Ostalih 2% su oni putnici koji preferiraju ličnu prodaja i obično plaćaju više tarife. Ovaj vid direktne prodaje ima za cilj omogućavanje veće kontrole putnicima nad svojim putovanjem. Odatle se jasno vidi kolika je konkurencija turoperatorima.

Turoperatori zbog ovakvih kretanja na tržištu formiraju nove strategije stavljajući više akcenat na „odmor i rekreaciju, bliža tržišta...“[64]. LCC kompanije će se zbog saturacije tržišta Zapadne Evrope okretati sve više istoku i uzimati deo tržišta turoperatorima i tradicionalnim avio kompanijama.

Jedno je izvesno, a to je da će sve više redovnih linija tradicionalnih avio kompanija biti ugroženo low-cost letovima što će u velikoj meri determinisati ulogu turoperatora i njihove sisteme kreiranja i distribucije paket aranžmana.

[63] Ict-deployment at the low-cost carrier Ryanair, Ireland, Case Study, eBusinessW@tch, 2005. str. 2., www.ebusiness-watch.org. – pristup sajtu 14.12.2008.
[64] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 202.

3. Specifičnosti korišćenja informacionih tehnologija i novi kanali distribucije turoperatora

3.1. Značaj informaciono komunikacionih tehnologija

Informacione tehnologije igraju ključnu ulogu u svim elementima marketing miksa, ukazujući na značaj komunikacije i interakcije između turoperatora, njihovih partnera i potrošača turističih usluga. Elektronska i **„on-line" komunikacija** u savremenim tržišnim uslovima je neophodna čak i za male turoperatore. Ove tehnologije na prvom mestu omogućavaju da se uspostavi direktan kontakt sa potrošačima, zatim smanjuju troškove distribucije, a karakteriše ih efikasnost i velika brzina u obavljanju poslovnih operacija.

Potrebe turista i tržišna konkurencija su glavni pokretač uvođenja informacionih tehnologija u sistem poslovanja. Iako je u drugim granama privrede izražena ogromna razlika između malih i velikih preduzeća u korišćenju ovih tehnologija, u turizmu je ta razlika relativno mala. Organizatori putovanja i turističke agencije, kao glavni posrednici na turističkom tržištu i subjekti koji povezuju tražnju i ponudu na turističkom tržištu, najviše su prihvatili sistem informacionih tehnologija.

Masovni karakter turizma uslovljava korišćenje novih tehnologija na turističkom tržištu. Informaciono-komunikacione tehnologije pospešuju proces povezivanja turističke ponude i turističke tražnje na tržištu i daju novu dimenziju distribuciji paket aranžmana turoperatora.

Globalno turističko tržište podrazumeva širenje poslovanja na globalni nivo, a samim tim i uspostavljanje širih kanala distribucije koji bi omogućili efikasniji plasman proizvoda potrošačima i zadovoljenje njihovih želja Upravo zbog razvojnog toka globalizacije i sve veće potrebe za informacijama došlo je i do globalizacije u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.

Upotreba ovih tehnologija, u dobu gde informacija ima najveću vrednost, je postala ključna za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. One se koriste za upravljanje kapacitetima, efikasniju produkciju i distribuciju, postizanje većih prinosa po jedinici prodate usluge ili paket aranžmana kao i efikasnije privlačenje potrošača. Njihovom upotrebom došlo je i do promena koje su drastične za klasične posrednike na tržištu. Javljaju se novi elektronski posrednici, kao jeftiniji kanal distribucije, i lagano potiskuju ritejlere koji se bave tradicionalnim načinom poslovanja, a istovremeno ugrožavaju i poslovanje turoperatora.

Informacione tehnologije koriste se da olakšaju i kontrolišu masovnu proizvodnju turističkih usluga za potrebe tržišta, za obimniju proizvodnju paket aranžmana kao kombinaciju tih usluga i u internim sistemima ko što su računovodstvo, sistem plaćanja i slično.

Prodaja, pre uvođenja tehnologija, vršila se ručno (manuelno). To je podrazumevalo veliki utrošak vremena. Turističke agencije na primer su trošile dosta vremena za ručne rezervacije i prodaju paket aranžmana turoperatora.

Primena ovih tehnologija olakšava distribuciju koja njihovom upotrebom pojednostavljuje pristup, pružanje informacija i obavljanje transakcija. Stoga turističko tržište je velikim delom evoluiralo sa tradicionalnog u elektronsko tržište. To je dovelo do pojave Kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS), Globalnih distribucionih sistema (GDS) i Destinacijskih upravljačkih sistema (DMS).

Korišćenje novih tehnologija donelo je višestruke koristi turističkoj privredi:

- Direktan kontakt sa potrošačima;
- Snižavanje troškova distribucije i rezervacija;
- Mogućnost efektnog i redovnog kontakta sa potrošačima;
- Brzinu pri komunikaciji i obavljanju transakcija.[65]

Informaciono-komunikacione tehnologije podržane su globalnom mrežom, **internetom**, **extranetom** koji predstavlja mrežu između partnera i **intranetom** koji je interna mreža preduzeća turističke privrede.

Pomoću ovih tehnologija i mreža turoperatori lakše stupaju u kontakt sa potrošačima i otvaruju efikasniji kontakt sa svojim partnerima u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa. Ove tehologije koriste svi proizvođači turističkih usluga (avio-kompanije, hoteli, kruzing kompanije, rent-a-kar kompanije i ostali).

Zbog karakteristika turističkog aranžmana, koji mora da se proda u određenom vremenskom intervalu, mnogi turoperatori koriste ove tehnološke sisteme da bi ubrzali i povećali broj bukiranja kroz elektronski buking.

„... Elektronski distributivni kanali u turizmu diktiraju izbor proizvoda, jer razlika između proizvoda postaje sekundarna u odnosu na lakoću obavljanja kompletne transakcije...“[66] Upravo zbog toga uloga menadžera i njihove odluke su od suštinskog značaja za izbor načina distribucije turističkog proizvoda.

Da bi kanal distribucije fukcionisao potrebno je da svi akteri koriste informaciono-komunikacione tehnologije. Tako turoperatori uspostavljaju odnose sa ostalim partnerima (turističke agencije, avio komanije, hoteli...) i kroz sistem ovih tehnologija stvaraju nove odnose u kanalu distribucije.

Informaciono-komunikacione tehnologije redefinišu poslovanje na turističkom tržištu i daju novu dimenziju proizvodu turoperatora kao i njegovom plasmanu. Dobar način konkurentske borbe, zauzimanja čvrste pozicije na turističkom tržištu je primena informacionih tehnologija. Intezivni razvoj ovih tehnologija počeo je pojavom kompjuterskih rezervacionih sistema aviokompanija i turoperatora preko globalnih distribucionih sistema pa sve do danas i pojave interneta kao najefikasnijeg alata u poslovanju na turističkom tržištu.

[65] Holloway, J. C., „Marketing for Tourism“, 4th edition, Pearson Education Limited, Essex, England 2004., str. 198.
[66] Buhalis, D. „eTourism, Information Technology for Strategic Tourism Management“, FT, Prentice Hall, London, 2003., str. 178.

3.1.1. GDS – Globalni distribucioni sistemi

Razvijanje kompjuterskih rezervacionih sistema se pre svega vezuje za avio-kompanije. Kasnije uvideviši prednosti neki turoperatori razvili su svoje sopstvene sisteme.

Jedan od prvih CRS sistema napravio je Thomson Holiday's koji je tehnološko liderstvo na tržištu Velike Britanije postigao razvojem sopstvenog rezervacionog sistema **TOPS** (Thomson Open-Line Programme). Ovaj sistem je bio veoma prilagođen potrebama turističkih agencija kao posrednika u prodaji aranžmana Thomson Holiday's-a, a karakterisali su ga niski troškovi uvođenja. Rezultat korišćenja ovog sistema je ogromno povećanje prodaje paket aranžmana. Početkom osamdesetih godina preko ove kompjuterske tehnologije prodato je 85% paket aranžmana Thomson Holiday's-a. Sa ovim sistemom na tržištu je ogromni značaj dobila videotekst tehnologija preko koje je TOPS funkcionisao. Jedna od najznačajnijih prednosti ovog sistema je bio novi način plaćanja u odnosu sa ritejlerima, upotrebom elektronskog transfera sredstava (electronic found transfer).

Značajno je istaći da je ovaj sistem zahtevao konstantna i velika ulaganja od preko 20 miliona funti. Za Thomson Holiday's, TOPS je predstavljao prednost u povećanju produktivnosti rada od 1978 do 1986. godine u kojoj je 2,5 miliona potrošača koristilo usluge Thomson Holiday's-a.[67] Važno je istaći da se broj zaposlenih u periodu od ovih osam godina nije povećao a produktivnost je dostigla mnogo viši nivo.

TUI kao nemački turoperator, takođe jedan od tehnoloških lidera u oblasti informacionih tehnologija, kreirao je sopstveni rezervacioni sistem. Inicirao je 1978. godine zajedno sa Lufthans-om, nemačkom železnicom i dva lanca turističkih agencija „formiranje jedinstvenog rezervacionog sistema koji bi direktno unapredio prodaju turističkih aranžmana i rezervaciju karata"[68] Formiran je kompjuterski rezervacioni sistem **START** i predstavljao je veliki korak u primeni savremene informacione tehnologije. Upotrebom ovog sistema ostvarena je veća efikasnost u prodaji paket aranžmana i promociji ovog organizatora putovanja.

Iz rezervacionih sistema nastali su i **globalni distribucioni sistemi** kao sistemi koju su objedinjavali turističku ponudu na širem globalnom nivou.

Prvi GDS nastaje u Americi (**SABRE**). Kao odgovor evropskih avio-kompanija nastaje **GALILEO** sa sedištem u Velikoj Britaniji i **AMADEUS** u Madridu.

Tripun Tošutović ističe sledeće: „globalni distribucioni i rezervacioni sistemi su kompanije koje koristeći kompjuterski sistem pružaju informacije iz svih segmenata putničke industrije, omogućavajući rezervacije i prodaju traženih usluga."[69]

Razvoj ovih sistema je rezultat dugogodišnjih razvojno-istraživačkih aktivnosti i kontinuiranog investiranja američkih avio-kompanija. Interes u korišćenju ovih sistema uvideli su – hoteli, turoperatori, putničke agencije, kruzing kompanije, tematski parkovi i ostali. Interes turoperatora u priključivanju na neki od sistema ili kreiranju sopstvenog

[67] Spasić V., „Menadžment turističkih agencija i oprganizatora putovanja", Beograd 2005. str. 305.
[68] Isto
[69] Tošutović T., Mrdaković J, „Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja", Beograd, februar 2007. str. 3.

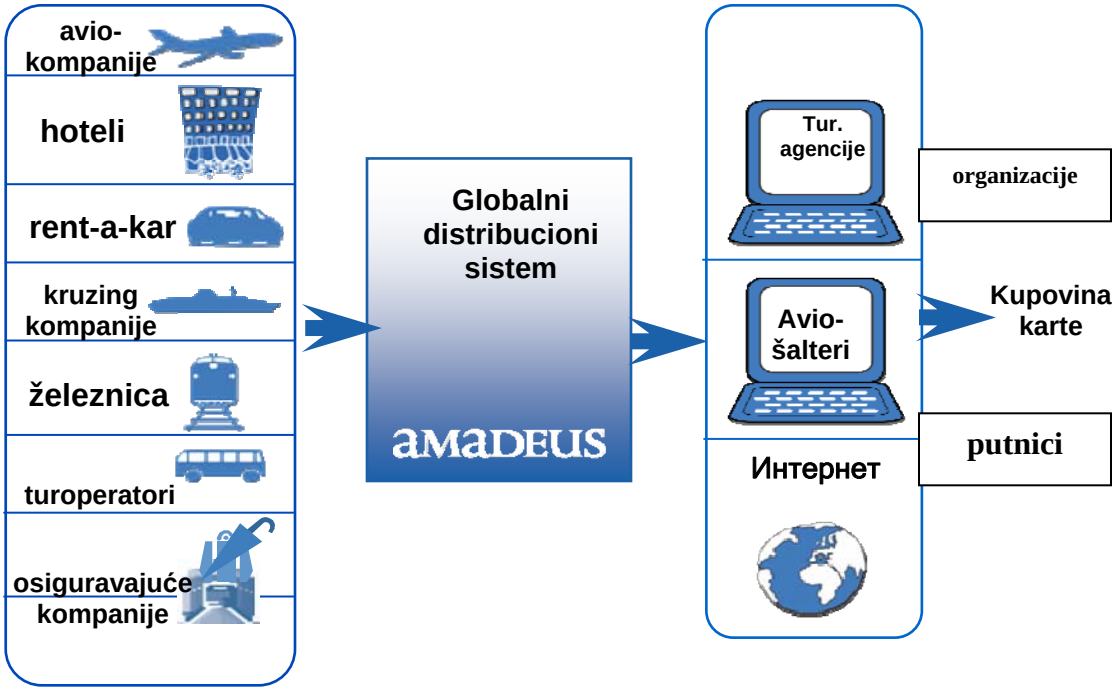
sistema je u očuvanju i poboljšanju sopstvene konkurentske pozicije i načina kreiranja paket aranžmana kao i korišćenju GDS aplikacija u sistemu distribucije.

3.1.1.1. Funkcije GDS sistema

Danas GDS povezuje pružaoce usluga sa korisnicima. Sve organizacije koje pružaju usluge (smeštaj, prevoz, turoperatori, osiguravajuće komapnije) putem GDS-a plasiraju krajnjim korisnicima, putnicima (turistima), svoje usluge preko prodajnih šaltera putničkih agencija i avio-kompanija.

GDS je pomoćni alat u prodaji. Sistem prodaje pomoću GDS-a prikazan je na slici 2. gde se vidi na koji način se pružaju usluge krajnjim korisnicima. Svi pružaoci mogu svoje proizvode (usluge) da prodaju povezujući se na sistem globalnog distribucionog sistema. Najveći korisnici GDS sistema su turističke agencije koje koristeći informacije, iz baze podataka GDS-a, prodaju usluge krajnjim korisnicima. Aviokompanije, hoteli, rent-a-kar kompanije, osiguranja i dr. preko GDS-a kroz veću dostupnost usluga na jednom mestu efikasnije plasiraju potrošačima sve svoje neopipljive proizvode (usluge).

Slika 2. Veza, putem GDS-a, između pružaoca usluga i krajnjih korisnika usluga



Prilagođeno na osnovu šematskog prikaza- Amadeus Corporate Presentation, Tošutović T., Mrdaković J. (jun 2007.) str. 4.

Interes turoperatora, a naročito turističkih agencija kao njihovih posrednika, da koriste globalni distribucioni sistem pri plasiranju svojih usluga je višestruk naročito u modernim uslovima kada turoperatori zbog redefinisanja procesa distribucije na tržištu počinju da pružaju pojedinačne usluge korisniku omogućavajući mu da svaku od njih posebno kupuje. Prednosti GDS sistema za turoperatore (i ostale subjekte na turističkom tržištu) su sledeće:

- ✓ mogućnost da svoju ponudu plasiraju na celokupnom svetskom tržištu;
- ✓ usluge se prodaju na preko 385.000 prodajnih mesta;
- ✓ sve informacije o ponudi dostupne su "on-line", 24 časa, 7 dana u nedelji;
- ✓ sve promene/izmene u ponudi istog trenutka su dostupne korisnicima;
- ✓ neograničen broj informacija koje pružalac želi da uputi/prenese;
- ✓ ušteda u troškovima poslovanja;
- ✓ generisanje prihoda.[70]

Turističke agencije kao deo kanala turoperatora imaju veliki interes u korišćenju GDS-a. To je pre svega zbog ogromne ponude koja je zahvaljujući ovom sistemu dostupna svima. Neograničen je izvor informacija. Preko GDS-a su raspoloživi svi redovi letenja, redovi vožnje, zatim praksa je pokazala da se prihodi od prodate usluge uvećavaju (efikasnije se utiče na povećanje prihoda). Troškovi poslovanja se smanjuju, a obavljanje rezervacija i prodaja postaje automatizovana. Karte i ostala potrebna dokumenta se automatski izdaju. Automatizovani su obračuni. Zaposleni se obučavaju za rad na sistemu i njihova produktivnost se povećava. I na kraju sama agencija ima prestiž na tržištu jer efikasnije izlazi u susret zahtevima tražnje.

Međutim važno je istaći da su globalni distribucioni sistemi veoma pogođeni pojavom nove konkurencije na tržištu koja se oličava u novim elektronskim posrednicima (**Expedia i Travelocity**) koji su u mogućnosti da pruže jeftinije usluge potrošačima uz mnogo veću dozu fleksibilnosti pri izboru, upoređivanju usluga i kreiranju sopstvenih putovanja. Organizatori putovanja sve više izbegavaju globalne distribucione sisteme, koji su u savremenim uslovima postali skup vid distribucije, i okreću se internetu i online distribuciji kao direktnom i efikasnijem modelu plasmana turističkih aranžmana.

[70] Tošutović T., Mrdaković J., „Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja", Beograd, februar 2007, str 5.

3.1.1.2. Područja primene GDS sistema u poslovanju turističkih agencija (primer Amadeus-a)

Amadeus je razvio novi grafički prikaz ”**AmadeusVista**”. On obuhvata nekoliko aplikacija koje se odnose na prodaju i rezervaciju mesta u avio-saobraćaju, hotelima, rent-a-kar kompanijama, zatim aplikacije za krstarenja, polise osiguranja i sl.

1. **Aplikacija za avio-saobraćaj** pruža detaljne informacije o redovima letenja za određeni datum i destinaciju, broj letova po datumima. Obezbeđuje direktnu vezu sa avio-kompanijama. Detaljno izlistava cene za sve usluge, cenu karte i cenu kompletnog putovanja. Obezbeđuje izdavanje karte i drugih dokumenata. Prikazuje mape sedišta i pruža mogućnost rezervisanja određenog sedišta.

Kada se unesu željene destinacije, datum polaska i sl. dobija se prikaz raspoloživih letova. Oni su izlistani po vremenu polaska, a zatim u zavisnosti od toga da li su u pitanju direktni letovi ili oni koji podrazumevaju presedanje na određenim tačkama (gradovima ili aerodromima). Moguće je pogledati o kom tipu aviona se radi i koliko je trajanje leta, raspoloživost mesta po klasama. Takođe postoji i prikaz nivoa povezanosti određene avio-kompanije sa Amadeusom. Ovo je veoma bitno jer od nivoa povezanosti zavisi validnost informacija.

2. **Aplikacija za hotele** pruža veoma detaljne informacije o raspoloživost kapaciteta određenog hotela, koje su na raspolaganju i agentu i putniku, omogućava pregledanje slika hotela, soba, mape dolaska do hotela ali i informacije koje se odnose na adresu hotela, kontakt, kategoriju, udaljenost od aerodroma, znamenitosti koje se nalaze u njegovoj blizini i sadržaje koje hotel nudi. Takođe pomoću ove aplikacije moguće je upoznati se sa politikom rezervacije i otkaza u slučaju nepojavljivanja putnika.

Bitno je istaći da prilikom izlistavanja ne postoji favorizacija ni jednog hotela već se prilikom svakog novog izlistavanja mesta pomeraju, tako da onaj hotel koji je ranije bio prvi na listi može biti poslednji. Agencija prilikom rezervacije dobija proviziju koja se odnosi samo na osnovnu uslugu i nju određuje hotel.

3. **Aplikacija za rent-a-kar** obezbeđuje rezervacije usluga rent-a-kara. Postoji mogućnost biranja lokacije za preuzimanje i vraćanje vozila. Agentu i putniku su na raspolaganju svi podaci o tipu vozila koje se iznajmljuje, uslovi iznajmljivanja, takse itd. Takođe moguće je videti i multimedijalni prikaz vozila.

4. **Amadeus informacioni sistem** je aplikacija pomoću koje je moguće dobiti informacije koje se odnose na zemlju putovanja i propise koji u toj zemlji važe, aerodrome, atraktivne sadržaje (dešavanja, restorani, kafei...). Ova aplikacija sadrži i informacije koje su namenjene samo agentu (propisi u zemlji, politike hotela, rent-a-kar kompanija i dr.).

5. **Ostale aplikacije** pomažu u povećanju produktivnosti i efikasnosti poslovanja.

1) "Amadeus Agency Manager" pruža sve informacije iz Amadeus sistema kao i različite vrste izveštaja koji služe za analiziranje poslovanja turističke agencije. Moguće je pratiti dnevno, sedmično i mesečno poslovanje. Pomoću ovog programa mogu se štampati izveštaji, računi, priznanice... „"Amadeus Agency Manager" je proizvod koji je nastao saradnjom domaćih stručnjaka, predstavnika lokalnog Amadeusa i predstavnika putničkih agencija"[71]
2) "Amadeus Value Pricer" pretražuje najjeftinije cene u avio-saobraćaju.
3) "Amadeus SMS Client" omogućava turističkim agencijama da svojim putnicima šalju poruke na mobilni telefon koje sadrže informacije o putovanju.
4) "Amadeus e-Mail" podržava slanje elektronskih poruka bilo gde u svetu.

Amadeus je razvio sistem za samostano rezervisanje putovanja preko pristupa sajtu www.amadeus.net. Preko ove Internet adrese moguće je "on-line" rezervisati avio-kartu, hotelski smeštaj, rent-a-kar. Prilikom unosa podataka na sajtu www.amadeus.net dobijaju se liste sa istim kriterijumima i redosledom iščitavanja kao u Amadeus sistemu.

Na primeru Amadeus sistema se primećuje koliko razvijene aplikacije pomažu u lakšem obavljanju poslovnih aktivnosti i smanjenju troškova distribucije. I što je navažnije, globalni distribucioni sistemi i njihove aplikacije, podižu na viši nivo direktni kontakt sa kupcima turističkih usluga.

Ovaj sistem distribucije je danas najzastupljeniji u poslovanju turističkih agencija.

[71] Tošutović T., Mrdaković J., „Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja", Beograd, februar 2007. str 18.

3.1.2. Videotekst

Videotekst je je sredstvo koje je podstaklo uvođenje novog vida poslovanja ali i usavršilo kanal distribucije pri čemu su sniženi troškovi, povećana produktivnost i efikasnost poslovanja. Ovo je u mnogome bio bolji servis za potrošače koji su koristili turoperatori i turističke agencije. Najpoznatiji videotekst sistemi u Evropi su: BTX-Nemačka, Teletel-Francuska, Prestel-Velika Britanija, Videotel-Italija.[72]

Ranije je spomenuto da je prvi videotekst bio TOPS – Thomson Holidays-a. Tada je služio i danas je najveći privatni sistem za pružanje informacija, rezervacije i buking. Uveo je upotrebu elektronskog transfera sredstava (electronic found transfer) u odnosu sa ritejlerima.

Videotekst je značajan zbog efikasne dvosmerne komunikacije koja se ostvaruje preko telefona ili kablovske veze gde se informacije prikazuju na monitoru. Pri distribuciji paket aranžmana turoperator putem videoteksta ostvaruje bolju komunikaciju sa turističkom agencijom kao njegovim posrednikom koji ostvaruje direktni kontakt sa potrošačima. Turistička agencija tako ostvaruje interaktivnu vezu sa centralnom bazom turoperatora preko koje se upoznaje sa elementima ponude kao i informacijama o raspoloživosti kapaciteta, a uz to ova veza je pospešila kreiranje paket aranžmana i bukiranje. Na obaj način smanjeni su troškovi poslovnih operacija u distribuciji, a brzina poslovanja je povećana.

Videotekst je omogućio na taj način bolju interakciju sa partnerima ali i obezbedio efikasniju prodaju turističkog proizvoda. Njemu se priključuju i principali kao što su prevozioci, osiguravajuće kompanije i sl.

Međutim postoje „limitirajući faktori ove tehnološke forme, a to su ograničena prostorna pokrivenost i datiranje, tj. zastarelost podataka“[73]

3.1.3. Intranet

Intranet je lokalna mreža koja je instalirana unutar organizacije turoperatora. Njeno korišćenje omogućeno je putem Interneta. Turoperatori koji koriste Intranet imaju mogućnost da svi njeni zaposleni putem mreže komuniciraju, razmenjuju podatke, koriste arhivu i dokumentacije. Ovaj sistem omogućava bolju komunikaciju, bržu razmenu podataka i bolju dostupnost informacija.

Sa aspekta organizovanja putovanja intranet ima veliku ulogu u distribuciji turističkog proizvoda. Turoperator unapred zakupljuje smeštajne kapacitete, mesta u avionu itd. i kao deo kanala distribucije to vrši po mnogo nižim cenama. Turoperator prodaje te usluge i one se najvećim delom mogu koristiti na destinaciji. Njegova uloga je tu nevidljiva ali veoma važna. Potrebno je postarati se, u koordinaciji sa predstavnikom turoperatora, da se aktivnosti na destinaciji nesmetano odvijaju. U suprotnom došlo bi do

[72] Bakić O. „Marketing u turizmu“, sedmo izdanje, Beograd 2008. str 120.
[73] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 110.

velikih nesuglasica koje bi se završile nezadovoljstvom turista, reklamacijama, zahtevima za odštetu i na kraju što je najvažnije negativnim publicitetom. Stoga zadatak turoperatora je da dobrom koordinacijom sa svojim resursima obezbedi nesmetano pružanje usluga na destinaciji jer proces distribucije koji obavlja turoperator se ne završava kupovinom aranžmana već traje do trenutka kada se turisti ne vrate u svoj domicil. Upravo iz tog razloga intranet kao unutrašnja mreža ima veliki značaj u koordinaciji aktivnosti prilikom distribucije turističkog proizvoda.

Intranet je ključna tehnologija za unapređenje poslovanja u „back-office“ i front-office“ poslovima. To je najveći doprinos ove tehnologije poslovanju turističkih agencija. Povezivanje ova dva dela turoperator postiže mnogo veću efikasnost u troškovima i uštedi vremena što dolazi do izražaja u direktnom, ličnom, kontaktu sa potrošačem.

3.1.3.1. Studija slučaja: Efekti poslovanja uz pomoć intraneta u turističkoj agenciji „Arion” – Kragujevac

U globalnom turizmu informacione i komunikacione tehnologije utiču na izbor strategije nastupa na tržištu. Njihovom upotrebom poslovanje se ubrzava, komunikacija olakšava (postaje globalna i jeftinija) i dolazi do povezivanja na tržištu. Međutim efekata primene ovih tehnologija ne bi bilo da se one ne koriste pre svega u turističkim agencijama i u poslovanju turoperatora na mikro nivou u obavljanju operacija unutar preduzeća kao i operacija prema turističkom tržištu i partnerima olakšavajući interno poslovanje i unapređujući sistem distribucije u direktnom kontaktu sa potrošačima.

Na razvijenim emitivnim tržištima tursitičke agencije i turoperatori uveliko koriste prednosti informacionih i komunikacionih tehnologija da bi unapredili svoje „back office“ i „front office“ poslove. U našoj zemlji proces prihvatanja novih tehnologija ide sporim tokom ali na tržištu je sve veći broj turističkih agencija koje se mogu pohvaliti uspešno implementiranim tehnologijama poslovanja na mikro nivou (unutar preduzeća) koje automatizuju sistem obavljanja poslovnih operacija ali i unapređuju interakciju sa potrošačima.

Na primeru primene i efekata informacionog sistema u poslovanju turističke agencije Arion iz Kragujevca može se uvideti prednost poslovanja uz korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija u odnosu na manuelno (ručno) poslovanje.

Prednost korišćenja informacionog sistema ogleda se u automatizaciji poslovanja. Kada bi se raščlanili pojedini procesi u turističkoj agenciji Arion oni bi se mogli prikazati na sledeći način:[74]

[74] Milivojević M., „Primena i efekti uvođenja informacionog sistema u poslovanje turističke agencije”, 2007., str 2-9

Poslovi komercijale:

- *Priprema programa i kalkulacija cena* (definisanje podataka koji su potrebni za definisanje programa putovanja i formiranje cena aranžmana) uz upotrebu informacionih tehnologija postaje brža i automatizovana jer se podaci unose jednom i ostaju u sistemu (ne moraju se drugom prilikom ponovo unositi), kao i podaci o ostvarenim troškovima i zaradama za izračunavanje cena. Ovo je značajno jer jednom formirane cene u informacionom sistemu se kasnije koriste (automatski) za obračun aranžmana i formiranje cenovnika.
- *Upravljanje zakupljenim kapacitetima.* Ovaj proces u klasičnom poslovanju bi morao da obuhvati koordinaciju između komercijale i prodaje. Upotrebom informacionog sistema izbegava se mogućnost višestrukog knjiženja, vodi se evidencija o zakupljenim i popunjenim kapacitetima i sl. Značajno je što su sve ove operacije automatizovane..
- *Najavljivanje* podrazumeva obaveštavanje partnera o popunjenosti njegovih kapaciteta. Manuelno najavljivanje bi značilo pravljenje spiska putnika ili rooming liste na kraju radnog dana. To oduzima više vremena i zahteva veći broj zaposlenih. Korišćenjem informacionog sistema izveštaji se sami formiraju i automatski šalju partneru.
- *Praćenje naplate* je proces koji prati izmirenje ugovora po održanom putovanju. Manuelno bi svaki ugovor morao da se pregleda i prati ili evidentira svaka uplata. Novim sistemom poslovanja uz informacione tehnologije dobija se odmah izveštaj o izmirenim plaćanjima koji se po želji mogu sortirati po vremenu polaska, po aranžmanu, hotelu i sl.
- *Obračun aranžmana* je postupak na osnovu kog se upoređuju sva zaduženja po ugovoru sa troškovima za jedan konkretan aranžman. Manuelno bi se vršio pregled svih ugovora i zaduženja kao i s druge strane faktura i onda bi se dobila razlika koja predstavlja zaradu. Informacionim sistemom se dobija na vremenu jer je proces automatizovan. Na bazi automatskog izveštaja automatski se upoređuju ukupna zaduženja sa evidentiranim ulaznim računima i dobija se zarada po aranžmanu. Automatizacija se ogleda pre svega u tome što ovaj proces je povezan sa kalkulacijom cena i troškovima koji su uneti u tom postupku (koji se koriste za preračunavanje ugovora po nabavnim cenama čiji zbir se upoređuje sa iznosom računa dobavljača)

Poslovi prodaje:

- *Zaključivanje Ugovora o putovanju* se bez upotrebe informacionog sistema vrši manuelno popunjavanjem obrasca relevantnim podacima. Informacioni sistem s druge strane omogućava automatsko kreiranje ugovora sa već unapred pripremljenim podacima bez mogunosti greške.
- *Obračun zaduženja* u klasičnom poslovanju se takođe vrši manuelno, a uz nove tehnologije automatski uz unapred formirane cenovnike.

- *Evidentiranje uplata i praćenje dugovanja* uz informacioni sistem se vrši automatski kao i štampanje uplatnica.
- *Fakturisanje.* U ovom procesu automatizacija dolazi do izražaja. Već unapred uneti podaci o zaduženjima, putnicima, trajanju putovanja i dodati podaci o datumu fakture i komitentu čine fakturisanje lakšim i efikasnijim uz momentalno razduživanje ugovora.
- *Izdavanje ugovora, priznanica i vaučera.* Ovaj proces je objašnjen ranije, a osnovna prednost je u automatskom štampanju i izdavanju.
- *Razduživanje blagajne* je postupak koji se obavlja po završetku smene. Sabiraju se sve uplate, razvrstavaju po načinu plaćanja i popunjava se odgovarajući obrazac. Uz informacioni sistem automatski se formira izveštaj koji može da se pogleda bilo kad i u bilo koje vreme.

Operativno praćenje (postupci u pripremi i praćenju aranžmana) podrazumeva formiranje različitih spiskova. Kroz informacioni sistem oni se automatski formiraju na osnovu ranije unetih podataka u listi putnika za aranžman, flight listu, vize, vaučere, karte i sl.

Finansijsko praćenje podrazumeva:

- *Finansijsko knjigovodstvo* ako je deo informacionog sistema omogućava automatsko knjiženje. Kod velikih turoperatora to je čest slučaj ali kod manjih agencija on često i nije deo informacionog sistema.
- *Knjigovodstvo kupaca i dobavljača* se odnosi na obradu dugovanja i potraživanja. Izveštaji koji se u ovom postupku dobijaju koriste već unete podatke (prilikom fakturisanja i evidentiranja uplata) u ranijim procesima
- Izračunavanje zarade u klasičnom sistemu predstavlja razliku između sume zaduženja svih Ugovora i sume troškova vezanih za određeni program i daje ga finansijsko knjigovodstvo po završetku svih polazaka i knjiženju dokumenata vezanih za jedan program. Uz pomoć informacionog sistema s druge strane izračunavanje se može raditi u bilo kom periodu na osnovu realnih troškova i prihoda od trenutka obračuna. Takođe se u ovom sistemu mogu predviđati finansijski efekti prostim unošenjem planiranih troškova u sistem.

Osnovna karakteristika korišćenja informacionih i komunikacionih tehnologija za bolje poslovanje jeste automatizacija u polovanju ali isto tako i brzina u obavljanju transakcija i operacija. Brže obavljanje poslova se dalje reflektuje u uštedi vremena i novca.

U tabeli 1. prikazano je kolika je ušteda u vremenu prilikom poslovnih operacija, za organizovanje jednog putovanja, preko informacionog sistema u turističkoj agenciji Arion iz Kragujevca.

Tabela 1. Efekti korišćenja intraneta u turističkoj agenciji Arion.

Proces	***Manuelno obavljanje operacija***	***Trajanje u radnim satima***	***Informacioni sistem***	***Trajanje u radnim satima***
Formiranje programa	Ručne operacije	5	Unošenje podataka o programima putovanja (podaci o programu, smene, hoteli)	0.5
Kalkulacija cena	Ručno izračunavanje na osnovu nabavnih cena dobavljača	5	Unošenje neto cena dobavljača; Automatsko računanje cena; Dodavanje kalkulisane zarade.	1
Formiranje cenovnika	Priprema štampanih cenovnika	1		
Formiranje baze podataka o cenama (unos podataka)			Automatsko formiranje cenovnika na osnovu podataka iz baze o cenama	0.5
Unos podataka o zakupljenim kapacitetima			Unošenje podataka o zakupljenim smeštajnim i transportnim kapacitetima u sistem	0.5
Definisanje parametara za proračun			Unošenje podataka o provizijama za subagente, visini avansa i doplatama	0.5
Popunjavanje ugovora o putovanju	Ručno popunjavanje podataka, izračunavanje zaduženja i popunjavanje priznanica	100	Popunjavanje podataka (u već postojeći obrazac ugovora), automatsko izračunavanje zaduženja, formiranje priznanica i štampa	40

Proces	*Manuelno obavljanje operacija*	*Trajanje u radnim satima*	*Informacioni sistem*	*Trajanje u radnim satima*
Evidentiranje uplata	Ručno ispisivanje priznanica za svaku uplatu	30	Priznanica se formira na osnovu podataka iz ugovora, popunjava se uplaćen iznos i automatski štampa priznanica	10
Fakturisanje	Ručni poslovi popunjavanja fakture, ručno izračunavanje iznosa fakture na osnovu izdatih faktura i uplata	100	Automatsko izračunavanje zaduženja na osnovu već unetih podataka o uplatama i izdatim fakturama, štampanje	30
Knjiga izlaznih faktura	Ručno upisivanje	4	Automatsko formiranje knjige na osnovu ranije unetih podataka	0
Izdavanje vaučera	Ručno popunjavanje za svaki ugovor	12	Automatsko štampanje na osnovu podataka iz ugovora	1
Izdavanje avio-karata	Ručno popunjavanje	12	Automatsko štampanje na osnovu podataka iz ugovora	1
Flight liste	Ručno popunjavanje za pojedine letove	5	Automatsko popunjavanje i štampanje na osnovu podataka o ugovoru	0.5
Spiskovi za vize	Ručno popunjavanje po atributima	5	Automatski spiskovi i popunjavanje dodatnih podataka	1.5

Proces	*Manuelno obavljanje operacija*	*Trajanje u radnim satima*	*Informacioni sistem*	*Trajanje u radnim satima*
Rooming liste	Ručno popunjavanje po hotelu i vrsti sobe	6	Automatsko formiranje i štampanje rooming lista i lista za najavu na osnovu podataka iz prijave o putovanju	0.1
Izrada izveštaja blagajne	Razvrstavanje svih priznanica po načinu plaćanja i pravljenje spiskova	10	Automatsko formiranje izveštaja na osnovu već unetih podataka	0.1
Obračun prihoda i rashoda	Ručno sabiranje zaduženja po ugovorima, sabiranje troškova i nalaženje razlike	12	Automatsko sabiranje zaduženja, oduzimanje rashoda i davanje iznosa na osnovu ranije unetih podataka u procesu prodaje i evidentiranja rashoda	0.1
Obračun poreza	Ručno izračunavanje PDV-a	20	Automatsko formiranje izveštaja na osnovu ranije unetih podataka	0.1

Izvor: Milivojević M., „Primena i efekti uvođenja informacionog sistema u poslovanje turističke agencije", 2007., str 11-13

Iz priložene analize može se videti da su sve poslovne operacije za organizovanje jednog putovanja uz pomoć informacionog sistema automatizovane, a da je ušteda u vremenu velika. Na organizovanje turističkog putovanja iz tabele 3. tradicionalnom metodom potrebno je utrošiti **327 sati rada**, dok uz informacione tehnologije taj proces traje oko **70 sati rada**. Uz to potrebno je naglasiti da uz informacioni sistem postoje još tri dodatne operacije: formiranje baze podataka o cenama (unos podataka), unos podataka o zakupljenim kapacitetima i definisanje parametara za proračun. Nesumnjivo je da su informacione tehnologije donele velike prednosti turoperatorima prilikom formiranja turističkih aranžmana kao što je ovaj primer prikazao.

Za proces distribucije preko interneta u Srbiji potrebna je velika tehnološka inovacija tržišta i obrazovanost turističke tražnje o mogućnostima kupovine turističkih putovanja. Ukoliko korake u tim pravcima ne načine domaći turoperatori nesumnjivo je da će se ti procesi dogoditi kroz sistem integracije sa inostranim organizatorima putovanja.

3.1.4. Ekstranet

U distribuciji turističkih usluga učestvuju mnogi partneri. Neophodno je pri vertikaloj integraciji uspostaviti čvrstu vezu između partnera i grupisati se u jedinstvenu tehnološku celinu.

Elektronsko poslovanje (elektronsko bukiranje, transakcije računa i sl.) sa aspekta turoperatora znači neophodnu digitalizaciju svih poslovnih aktivnosti sa partnerima (dobavljačima) i potrošačima.

Ekstranet je mreža koja predstavlja zatvorenu komunikaciju među partnerima i dobavljačima. To pokazuje i primer poslovanja turističkih agencija koje zbog potreba u direktnom kontaktu sa potrošačima pristupaju preko ekstraneta rezervacionim sistemima turoperatora. Ti sistemi su tad dostupni samo agentu ali ne i potrošaču koji se nalazi ispred njega.

Mana ekstraneta je što je nebezbedan jer dozvoljava mogući pristup neautorizovanim korisnicima i time dovodi u opasnost informacije kojim raspolaže turoperator.

Holovej[75] tvrdi da je neophodno uvesti ekstranet koji bi zamenio videotekst ali istovremeno on bi morao biti dostupan potrošačima nudeći im sveobuhvatan set informacija. Turisti bi u tom slučaju informacijama pristupali od kuće ili iz kancelarije upoređujući ponudu turoperatora pri izboru paket aranžmana.

3.2. Internet, elektronsko tržište i plasman paket aranžmana

Internet kao svetska mreža (World Wide Web – svetska mreža dostupnih podataka i datoteka) je imao veliki uticaj na turističku privredu, a naročito u poslednje vreme i na turoperatore. Kao nova tehnologija pojavio se posle kompjuterskih rezervacionih i GDS sistema. Osamdesetih i devedeseih godina kompjuterski rezervacioni sistemi iskoristili su ovu novu profitabilnu tehnologiju koja je efikasno podržavala prodaju i distribuciju. To se pokazalo veoma značajnim jer je zahvaljujući tome na hiljade turoperatora prosperiralo. Sredinom devedesetih godina Internet je otvorio mogućnosti online poslovanja i privukao mnoge subjekte turističke privrede. Koriste ga hotelijeri, rent-a-kar kompanije, turoperatori, turističke agencije, aviokompanije, kruzing kompanije, sektor restoraterstva itd.

Internet podjednako koriste potrošači (putnici, turisti) i proizvođači turističkih usluga. Turoperatori sve više svoju ponudu plasiraju preko Interneta, a istovremeno ga koriste za prikupljanje informacija. Potrošači koriste ovu tehnologiju za prikupanje podataka o putovanjima i uslugama, za rezervisanje i kupovinu usluga, paket aranžmana

[75] Holloway, J. C., „Marketing for Tourism“, 4th edition, Pearson Education Limited, Essex, England 2004., str. 234.

itd. Značajno je naglasiti da kupovina preko interneta zavisi od više faktora, a jedni od njih su: kompjuterizacija turoperatora, stepen u kom turisti koriste kompjuter, informisanost i znanja koji poseduje turistička tražnja o mogućnosti kupovine preko interneta. Ne treba izostaviti ni poverenje koje turoperator uliva potrošaču prilikom kupovine preko interneta.

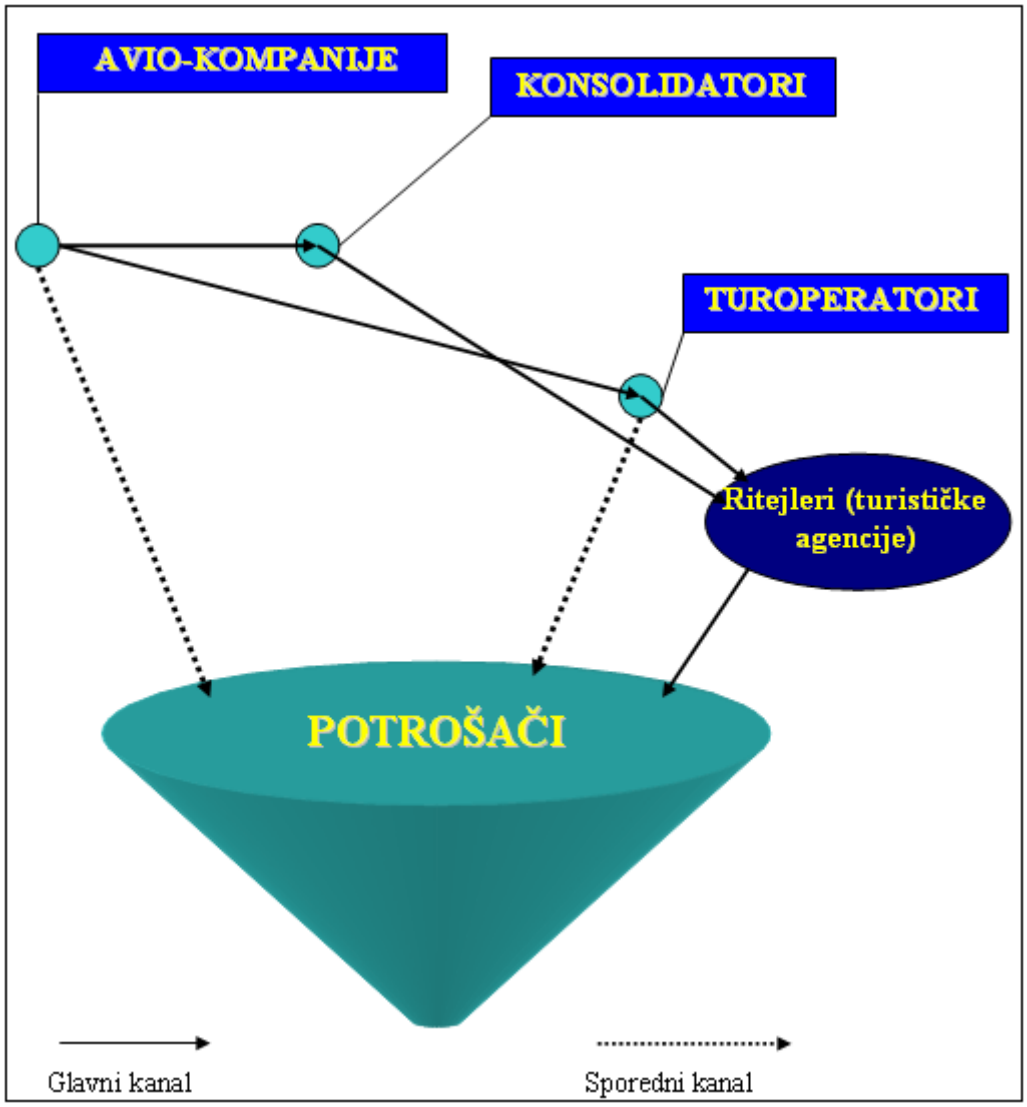
Internet daje podršku elektronskoj trgovini. Postoje različiti aspekti elektronske trgovine koje preduzeća turističke privrede mogu da koriste:

1) korišćenje interneta da se izgradi odnos sa klijentima - turisti direktno komuniciraju preko Web sajta;
2) sakupljanje informacija od turista i potencijalnih turista, da bi se izvršila segmentacija i stvorio profil turiste na osnovu koga se kreira turistički aranžman;
3) informaciono partnerstvo – saradnja između organizacija da bi se kreirala bolja usluga za turiste;
4) transakcije – rezervacije i buking;
5) informacije i proizvodi koje je moguće „skinuti” (download) sa interneta;
6) provizije od pružanja specijalizovanih informacija za specijalne klijente.

Pojavom interneta nastale su velike promene u poslovanju, redefiniše se uloga turističke agencije kao posrednika i menjaju se odnosi na tržištu naročito između turoperatora i ostalih subjekata sa kojima sarađuje.

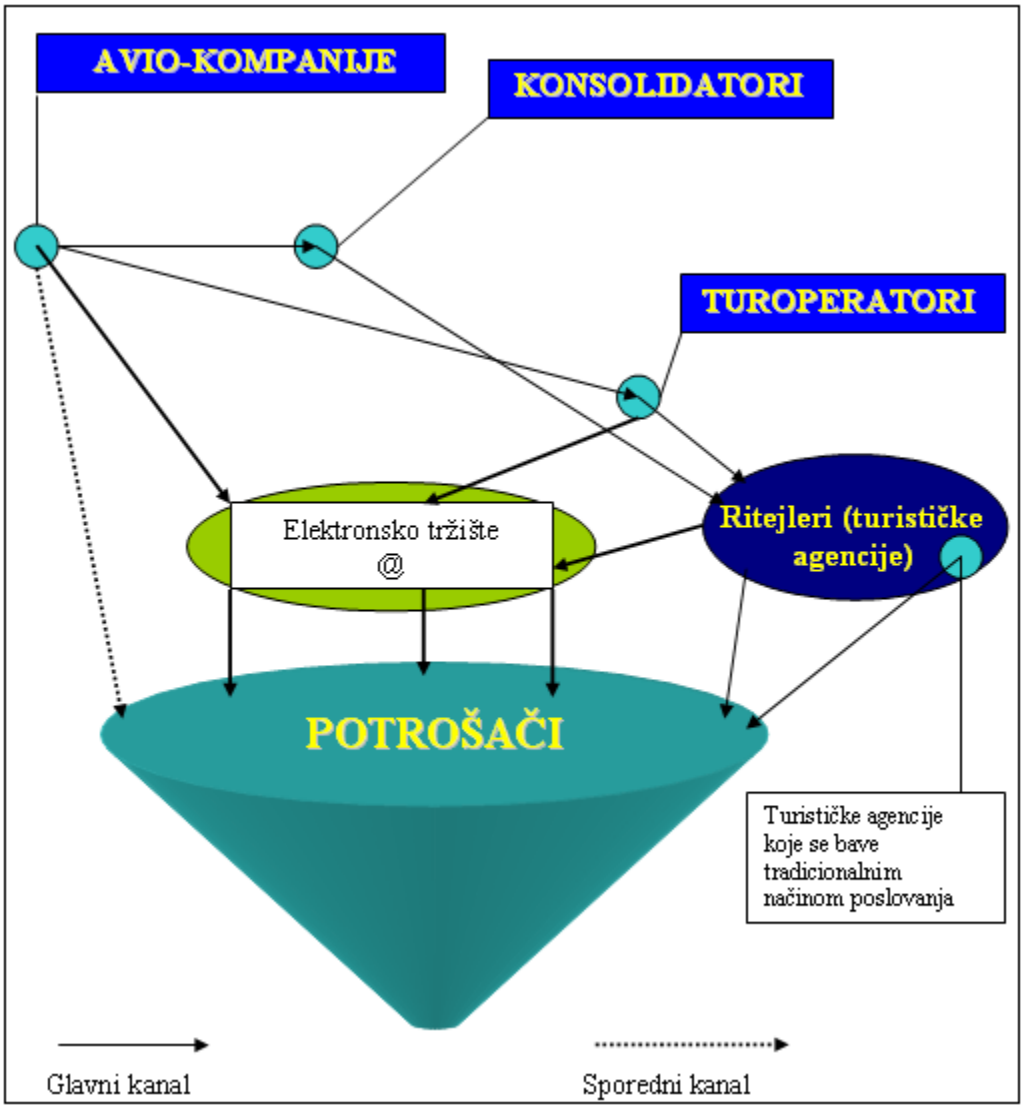
Mogućnosti koje pruža internet imaju snažan uticaj na prirodu poslovanja i sistem distribucije na turističkom tržištu – slika 3. i slika 4.

Slika 3. Sistem distribucije na turističkom tržištu



Prilagođeno na osnovu šematskog prikaza - "A Study of Web Diffusion in Travel Agencies", 1999. str. 2.

Slika 4. Uticaj interneta i elektronskog tržišta na sistem distribucije u turizmu



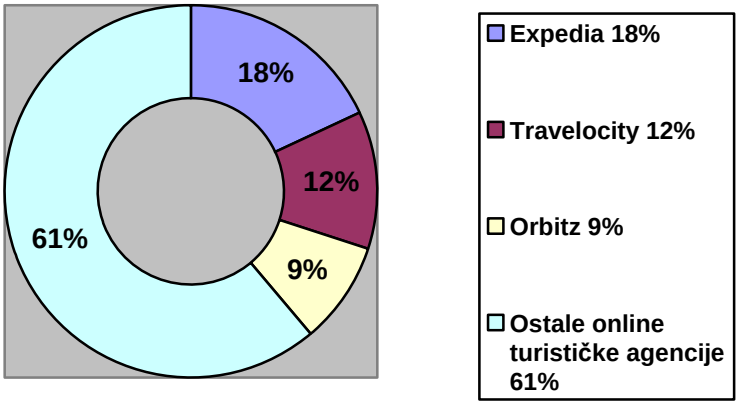
Prilagođeno na osnovu šematskog prikaza - "A Study of Web Diffusion in Travel Agencies", 1999. str. 4.

Slika 3. prikazuje klasičan sistem distribucije na turističkom tržištu bez upotrebe internetovog elektronskog tržišta. Avio-kompanije i turoperatori direktnim ili indirektnim putem preko posrednika, turističkih agencija, prodaju svoje usluge klijentima. Slika 4. prikazuje da je Internet pomogao kreiranju elektronskog tržišta. Avio-kompanije već uveliko prodaju usluge preko e-tržišta, turoperatori takođe.

Internet je uslovio pojavu elektronskog tržišta koje je promenilo odnose na turističkom tržištu i postalo njegov deo. Obim poslovanja tradicionalnih posrednika (koji su deo kanala distribucije turoperatora), pod uticajem novog sistema elektronske distribucije (slika 4.) neminovno će opadati. Jedan od razloga što će se to desiti jeste što je e-tržište omogućilo pojavu on-line turističkih agencija koje zasnivaju svoje poslovanje na internetu i preko e-tržišta prikupljaju informacije, rezervišu kapacitete, prodaju

aranžmane i ostale usluge. Smatra se da će u naredne tri do četiri godine 20% turističkih agencija prestati da posluje zbog pojave e-tržišta i rasta sve većeg broja online turističkih agencija[76]. Internet turističke agencije u SAD-u povećavaju svoje tržišno učešće. Grafikon 1. prikazuje tržišno učešće tri najveće online turističke agencije na području SAD-a.

Grafikon 1. SAD online turističko tržište – učešće vodećih online turističkih agencija 2002. godine (u %)

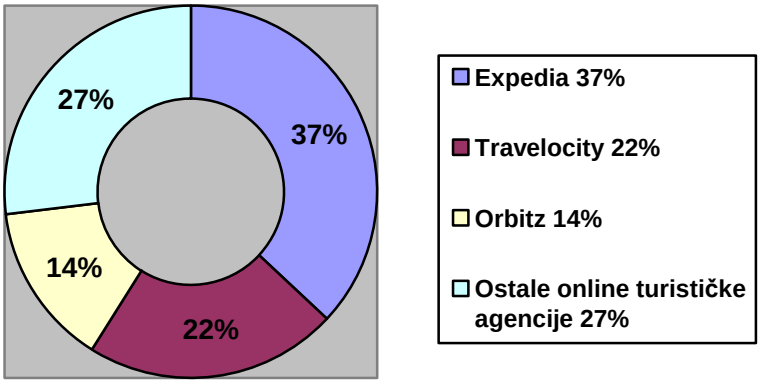


Izvor: Marcusen, C., H, „Internet Distribution of Travel and Tourism Services“, WTO Business Council Seminar, Sao Paolo, Brazil, 2003.

Na tržištu SAD-a vodeće online turističke agencije su Expedia, Travelocity i Orbitz. Expedia ima najveće učešće u online prodaji 18%. Travelocity pokriva 12%, a Orbitz 9% prodaje na online tržištu. U naredne tri godine došlo je do povećanja prodaje ove tri online turističke agencije. Grafikon 2. prikazuje učešće u online prodaji u 2005. godini.

[76] Standing C., Borbely S., *“A Study of Web Diffusion in Travel Agencies”*, School of MIS, T. Vasudavan, School of Marketing & Tourism Edith Cowan University Western Australia, 1999.стр 6.

Grafikon 2. SAD online turističko tržište – učešće vodećih online turističkih agencija 2005. godine (u %)



Izvor: Biederman, P. S., „Travel and Tourism : an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008.

U 2005. godini Expedia je ostvarila povećanje za više od 50% online prodaje u odnosu na 2002. godinu, sa 18% (2002.) na 37% u 2005. godini. Travelocity u 2005. godini ima učešće od 22% u odnosu na 2002. godinu kada je taj procenat iznosio 12%. Orbitz je sa 9% u 2002. godini dostigao učešće u prodaji 14%. Povećanja prodaje ovih online turističkih agencija je rezultat proširivanja elektronskog tržišta u okviru celokupnog turističkog tržišta u periodu od 2002. godine do 2005. godine. Time se jasno primećuje koliko elektronsko tržište sve više dobija na značaju u distribuciji paket aranžmana što neminovno utiče na poslovanje tradicionalnih turoperatora i turističkih agencija koji nisu prihvatili sistem distribucije preko interneta i elektronskog tržišta..

U direktnoj distribuciji preko interneta opada potreba za turističkim agencijama kao tradicionalnim posrednicima. S druge strane mnogi turoperatori koji nisu na vreme prihvatili internet i online poslovanje ubrzo mogu postati sastavni deo većih turoperatora. Oni moraju da se prilagode novonastaloj situaciji na tržištu i unaprede ili reformišu svoje poslovanje. U suprotnom, ako to ne bi uradili, postaće sastavni deo moćnije konkurencije, koja je implementirala tehnologije za poslovanje preko elektronskog turističkog tržišta, ili će izgubiti veći deo tržišta.

3.2.1. Uticaj elektronskog poslovanja na promene u sistemu distribucije

Elektronska tehnologija je dovela do promene načina poslovanja na turističkom tržištu i olakšala je saradnju sa drugim subjektima turističke privrede.

Postoje mnoge koristi koje imaju proizvođači i prodavci usluga od e-poslovanja.

Dobavljači usluga kao što su avio-kompanije i drugi prevozioci se mnogo oslanjaju na e-poslovanje da bi premostili tradicionalni način distribucije preko turističkih agencija.

Prevozioci (naročito avio-kompanije), koji su istorijski učestvovali u stvaranju GDS sistema, imaju tendenciju da sve manje ulažu u GDS sisteme i sve više se okreću direktnom ciljanju na krajnje kupce da bi izbegli visoke troškove distribucije.

Globalni distribucioni sistemi se suočavaju sa velikim izazovima na turističkom tržištu. Pre svega subjekti koji su povezani sa GDS sistemom (avio kompanije i ostali dobavljači turističkih usluga) žele da smanje troškove distribucije i okreću se oblicima internet distribucije koji su alternativa GDS-u. Ti novi oblici distribucije su internet, sopstveni web sajtovi i novi, nezavisni elektronski posrednici (online distributeri). S druge strane na tržištu se javlja potreba za transparentnošću u domenu cena. Transparentost se najviše odnosi na mogućnost da svako ko poseduje kompjuter može npr. pristupati redovima letenja i cenama koje može da pretražuje i upoređuje. Potrošaču se pruža mnogo veći nivo fleksibilnosti pri kupovini avio karata ili bukiranju smeštaja, rentakar-a i slično.

Aviokompanije izbegavaju GDS sisteme jer povećavaju troškove distribucije. Na primer, ukoliko avio kompanija proda mesto u avionu ona mora platiti proviziju ritejleru koji je izdao avio kartu. S druge strane nakon što je izdao kartu ritejler takođe plaća naknadu GDS sistemu na koji je povezan. Za isto prodato mesto avio kompanija plaća proviziju GDS sistemu (bilo da je u njenom vlasništvu ili ne) jer je putem pretraživanja za bukiranje korišćen GDS. Pojavom novih elektronskih posrednika izbegavaju se troškovi korišćenja GDS sistema.[77]

Globalni distribucioni sistemi raspolažu relevantnim i najvažnijim informacijama o uslugama i imaju tendenciju da, zbog novih kretanja u razvoju tehnologija, postanu subjekt za pronalaženje pojedinačnih turističkih usluga i prilikom rezervacije svake od njih integrisati ih u jedan proizvod. Na ovaj način se stavljaju u direktnu konkurenciju sa turističkim agencijama i organizatorima putovanja koji su njihovi najveći korisnici.

Turističke agencije su tradicionalni posrednici u prodaji usluga i imaju više uloga. Neke od tih uloga su da prenose ključne informacije od dobavljača do potrošača usluga, vrše novčane transakcije, izdaju karte, daju informacije i savetuju putnike pri kupovini usluga ili aranžmana, izboru destinacije i sl. Tradicionalne agencije

[77] Biederman, P. S., „Travel and Tourism : an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008., str. 357.

transformišu poslovanje koristeći prednosti e-poslovanja i upotrebom savremenih informacionih tehnologija grade svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

Pojava interneta omogućila je agencijama (naročito onim malim) da uklone barijere i otvore nove mogućnosti poslovanja. S druge strane za turističke agencije koje se bave tradicionalnim načinom poslovanja javljaju se mnoge opasnosti. Internet postaje alat u direktnoj distribuciji paket aranžmana i turoperatori sve više izbegavaju turističke agencije kao posrednike. Turističke agencije će sve više nuditi sopstvene usluge zasnovane na web tehnologijama. Nastajaće sve više virtualnih agencija, malih organizacija, koje nude informacije i ostale pogodnosti onim putnicima koji žele da korišćenjem interneta uštede vreme, novac i donesu pravilne odluke. One će na bazi direktnog kontakta imati veoma izraženu informativno-savetodavnu ulogu upravo zbog osnovne vrednosti koja se pojavljuje sa novim tehnologijama, a to je informacija. Turističke agencije neće nestati ali će se njihova uloga na tržištu redefinisati.

Krajnji kupci (putnici/turisti) su sve više informisani o upotrebi novih tehnologija i u mogućnosti su da koriste mnogo više „alata" da bi direktno kontaktirali prodavca usluga, izabrali destinacije, upoređivali cene i pristupili „on-line" bukingu i kupovini. Takođe turisti mogu korišćenjem multimedijalnih sadržaja preko Interneta da se direktno upoznaju sa destinacijom, hotelom, uslugama, atraktivnostima i da direktno dele iskustva i iznose svoje utiske o putovanjima sa ostalim turistima.

Turisti su najkritičniji faktor na turističkom tržištu. Njihove profile treba dobro istražiti i izvršiti segmentaciju. Upotreba informacionih tehnologija omogućava praćenje kretanja tražnje. Kroz elektronsko tržište moguće je ostvariti direktan kontakt sa turistima i izaći u susret njihovim navikama, potrebama i zahtevima.

Turoperatori sve više se okreću e-poslovanju, jer to od njih zahteva tržište, i pomoću internet tehnologija ostvaruju direktan kontakt sa turistima.

Internet je neminovno izazvao proces na turističkom tržištu koji podrazumeva nestajanje klasičnih posrednika. Ovo se u velikoj meri odražava na najzastupljenije posrednike turističke agencije i turoperatore.

Ako se pođe od toga da izbegavanje posrednika znači uštedu pri prodaji paket aranžmana onda nesumnjivo turoperatori imaju interes da putem interneta direktno prodaju paket aranžmane turistima. Ušteda se primećuje i prilikom izdavanja brošura gde je klasični štampani model zamenjen elektronskom brošurom. Ali turoperatori su i ugroženi upravo iz tog razloga što je internet omogućio potrošačima i ritejlerima da direktno i sami kreiraju paket aranžmane spajajući putem interneta različite komponente (turističke usluge) paket aranžmana. Ipak značaj turoperatora se neće mnogo umanjiti jer oni su subjekt koji masovno proizvodi paket aranžmane. Njihova uloga će se jednim delom usmeriti više ka tržišnim nišama za koje će se specijalizovati da bi kroz direktu prodaju zadovoljili potrebe potrošača i ostvarili svoje ciljeve. Na osnovu ovih promena turoperatori se profilišu na **„multinacionalna vertikalno integrisana preduzeća i male turoperatore specijaliste"**[78] Prvi su veliki turoperatori koji će se baviti i dalje masovnom produkcijom paket aranžmana, a drugi su orijentisani na tržišne niše sa malim obimom prizvodnje.

[78] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje", CID Podgorica, 2008. str. 119.

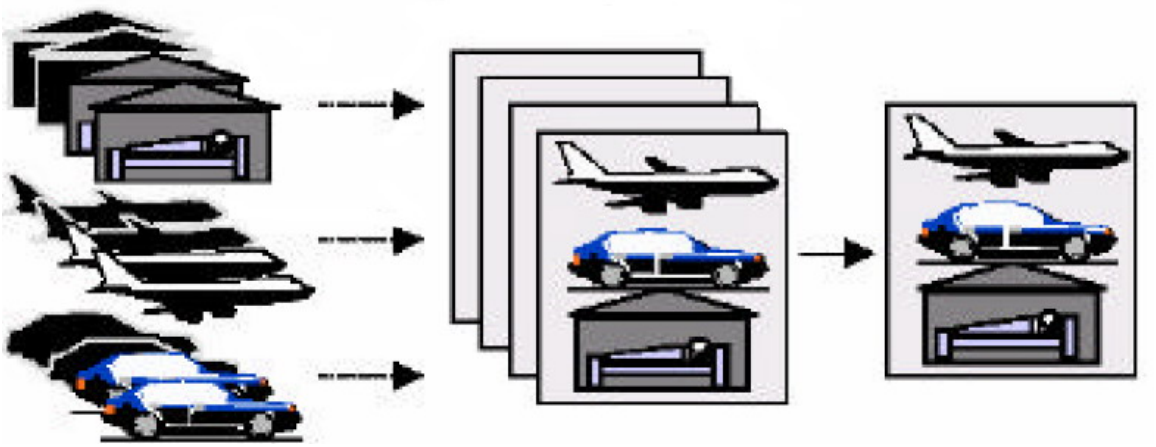
3.2.2. Dynamic packaging u direktnoj distribuciji

Dinamičko kreiranje paket aranžmana (**Dynamic packaging**) je izraz koji se koristi za centralizovan, jeftin i fleksibilan način kreiranja sopstvenog, individualnog paket aranžmana korišćenjem interneta i drugih tehnoloških aplikacija.

Gledano iz ugla prodavca usluga DP znači kombinovanje različitih usluga na zahtev kupca usluge. Za kupca turističkih usluga on predstavlja online servis koji imitira odlazak kod turističkog agenta, pregovaranje i sklapanje ugovora o korišćenju usluga koje kupac želi.

DP podržava i povezuje se sa procesom izbegavanja posrednika (turoperatora i tradicionalnih turističkih agencija) usmeravajući usluge koje oni pružaju direktno ka potrošaču. Na taj način direktno se otima posao turoperatorima kao kreatorima paket aranžmana S druge strane on podržava posredništvo ali online posredništvo (Expedia i Orbitz koji dominiraju u oblasti Dynamic packaging-a). Iz ovoga se može zaključiti da dejstvom interneta i alata kao što je Dynamic packaging dolazi do postepenog ukidanja dosadašnjeg načina posredovanja ali s druge strane stvaranja i ekspanzije novih posrednika u budućnosti „novih elektronskih posrednika (new eTourism intermediares)"[79]

Slika 5. Tradicionalni način kreiranja aranžmana



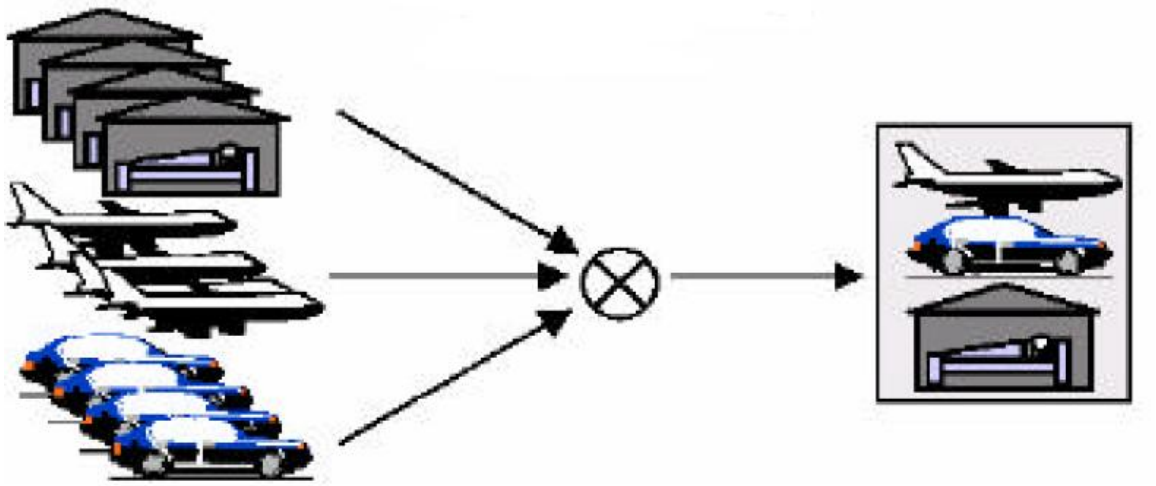
Izvor: *Gartner research 2001, E-business watch*

Slika 5. prikazuje tradicionalni način stvaranja paket aranžmana. Kombinovanje usluga vrši turoperator. Cene i datumi nisu fleksibilni. Postoji više izbora ali su oni kruti i nisu skloni daljem kombinovanju usluga. Mana ovog načina kreiranja aranžmana jesu kvote koje određuje unapred turoperator[80].

[79] Spasić V., „Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja", Beograd 2005., str. 343.

[80] The European e-Business Report 2006/07 edition, „A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy, 5th Synthesis Report of the e-Business W@tch", str. 110.

Slika 6. Dynamic packaging



Izvor: *Gartner research 2001, E-business watch*

Slika 6. prikazuje proces kreiranja paket aranžmana preko Dynamic packaging-a. Kombinovanje usluga vrši turista u realnom vremenu kao i ocenu raspoloživosti kapaciteta i nakon toga bukira usluge.

Velika prednost, kao što se prikazuje, jeste što se sve odigrava u realnom vremenu. Prednosti su i u izbegavanju posrednika i kvota koje se moraju relizovati unapred. Takođe turistima se pruža mnogo veća fleksibilnost u kreiranju paket aranžmana. To se ogleda u slobodnom pristupanju web sajtovima koji postaju alat za pretraživanje velikog broja informacija na osnovu kojih turisti upoređuju ponuđene usluge i pomoću tehnologije Dynamic packaging-a organizuju putovanje po sopstvenom ukusu.

Primer 2. Implementacija tehnologije za Dynamic packaging, **CSI Media**[81]

CSI Media osnovana je 1998. godine sa prvobitnim ciljem da nudi usluge treninga za korišćenje informacionih tehnologija, a danas je servis za obezbeđivanje tehnologija interneta i online poslovanja za mala i srednja preduzeća u oblasti turizma. Danas je ključni igrač u oblasti informacionih tehnologija u turizmu i kreira ogromnu količinu Web sajtova godišnje. Njihov razvijeni softver i alat za bukiranje preko interneta je **Travelberry**. Ovo je alat za Dynamic packaging zasnovan na XML i Web tehnologiji.

Kada turista poseti sajt (kreiran uz pomoć Travelberry-a) nekog od subjekta turističke privrede koji obezbeđuje turističke usluge, on može pronaći letove avio-kompanija, hotele, rent-a-kar kompanije, organizovane ture i izlete na određenoj destinaciji, druge vidove transporta, krstarenja i mnoge druge usluge od različitih subjekata koji ih nude. Kada se sve te usluge izaberu i od njih se napravi individualni

[81] Potpuna studija slučaja - www.ebusiness-watch.org

paket aranžman, ovaj alat omogućava da se vidi konačna cena aranžmana bez prikazivanja cena svake od pojedinačnih usluga.

Ove pogodnosti mogu koristiti turisti u želji da kreiraju sami svoje aranžmane, ali takođe ovu aplikaciju koriste i turoperatori da bi kreirali sopstvene aranžmane i kasnije ih disribuirali turistima.

Travelberry Lite je jedan dodatni alat koji pomaže i turistima i turoperatorima u on-line pretrazi najnižih cena za usluge kao što su čarter letovi, usluge low-cost (niskobudžetnih) kompanija, smeštaj i sl.

DP tehnologija je Web alat koji može turistima da obezbedi kombinaciju usluga sa „menija" ponude usluga na tržištu.

„Potencijalni turisti moraju biti u mogućnosti da vrše pretraživanja u svim relevantnim poljima, a oni koji nude turističke usluge moraju uneti poboljšanja u njihove alate za bukiranje zasnovane na tehnologiji za bukiranje u realnom vremenu"[82]

Internet i Dynamic packaging, kao alat turoperatora, su pojave na tržištu koje će u velikoj meri redefinisati ulogu posrednika i definisati nove oblike distribucije.

3.3. Distribucija turističkih usluga i putovanja putem interneta u Evropi od 1998-2008. godine

Na osnovu istraživanja koje je sproveo Centar za regionalna i turistička istraživanja u Danskoj[83] mogu se sagledati podaci koji ukazuju na ekspanziju distribucije putem interneta na turističkom tržištu. Podaci ukazuju na trendove na online turističkom tržištu kao delu celokupnog turističkog tržišta Evrope.

Istraživanje je sprovedeno na osnovu primarnih i sekundarnih izvora podataka a obuhvatilo je 90% najvećih i najvažnijih kompanija koje koriste online distribuciju. Statistički podaci dobjeni su na osnovu istraživanja koje je obuhvatilo sledeće:

- Internet prodaju turističkih usluga (od glavnih evropskih turističkih aktera u online prodaji);
- Tržište (online prodaju podeljenu na 6 pod regiona u Evropi);
- Kanale distribucije (direktnu prodaju i posrednike);
- Vrste proizvoda (smeštaj, transportne usluge, paket aranžmane).[84]
- Najvećim delom fokusiralo se na tržište Evrope ne istražujući prodaju potrošačima koji žive van Evrope.

[82] Ričard Neš - Business Development Director, CSI Media, intervju E-business watch-a maj 2006., www.ebusiness-watch.org – 02.12.2008. godine.
[83] Centre for Regional and Tourism Research, Denmark
[84] Marcussen, C. H., „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services", Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2008. str. 1. www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Sve većim korišćenjem interneta distribucija turističkih putovanja dobija karakter direktne prodaje. Distribucija turističkih putovanja preko interneta povećana je za 24% u 2007. godini u odnosu na 2006. i dostigla vrednost od 49,4 milijarde evra na tržištu Evrope u 2007. godini. To je povećanje od 19,4% u prodaji na tržištu u odnosu na prethodnu godinu. Povećanje se nastavljalo i prognoza je da će do kraja 2008. godine biti ostvaren iznos od 58.4 milijarde evra putem internet prodaje sa učešćem online prodaje na tržištu od 22,5%. Prognoze za 2009. godinu se kreću optimistički u pravcu da se prodajom turističkih putovanja online putem ostvari povećanje od 8,5 milijardi evra što bi činili 15% povećanje sa ukupnim iznosom od oko 70 milijardi evra.[85] Ovi podaci prikazani su u tabeli 2. gde se jasno vidi da od 1998. godine online prodaja drastično dobija na značaju u distribuciji turističkih putovanja.

Tabela 2. Trendovi online prodaje u Evropi od 1998-2008. sa prognozama za 2009. godinu.

Evropa	**Evropsko tržište prodaja**	**Internet prodaja**	**Internet prodaja**	**Internet prodaja**
Godina	Milijarde evra	Milijarde evra	Procenat tržišta	Povećanje u %
1998.	200	0.2	0.1%	//////////////////////
1999.	212	0.8	0.4%	257%
2000.	227	2.5	1.1%	216%
2001.	223	5.0	2.3%	99%
2002.	221	8.9	4.0%	77%
2003.	215	13.9	6.5%	56%
2004.	220	20.8	9.5%	50%
2005.	235	30.2	12.9%	45%
2006.	247	39.7	16.1%	31%
2007.	254	49.4	19.4%	24%
2008.	260	58.4	22.5%	18%
2009.	266	69.9	25.2%	15%

Izvor: Marcussen, C. H., „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“[86]

Internet prodaja u 1999. godini ostvaruje povećanje od 0.3% na tržištu. Međutim kao ključna godina za online distribuciju može se označiti 2002. godina kada dolazi do intenzivnog razvoja i ekspanzije prodaje preko interneta na tržištu Evrope. Te godine internet prodaja je iznosila 8,9 milijardi evra i činila je 4% tržišta. Do 2008. godine nastavljen je trend rasta koji je na godišnjem nivou iznosio u proseku oko 3%. Međutim može se zapaziti pad trenda u povećanju prodaje od 2005. godine kada je

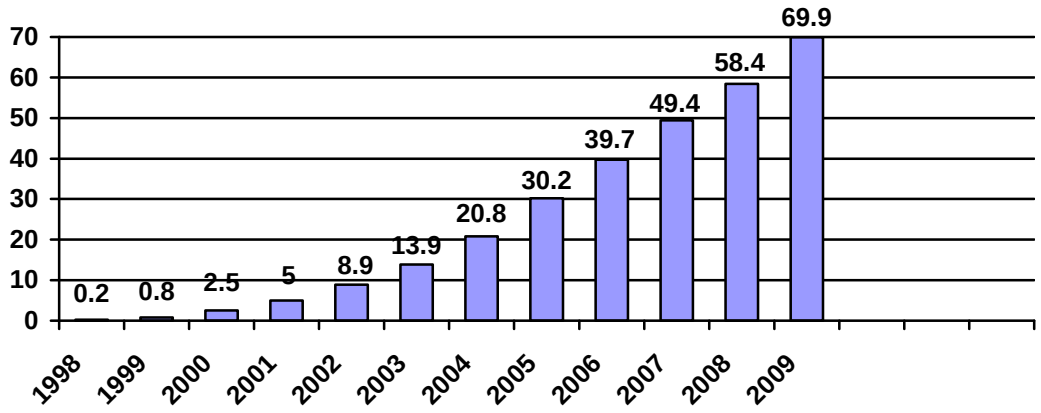
[85] Statistički podaci dobijeni iz analize trendova online prodaje u Evropi: Marcussen, C. H., „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2008.

[86] Istraživanje je obuhvatilo 27 članica Evropske unije i uključilo je članice EFTA 3 - Norvešku, Lihtenštajn i Island.

povećanje iznosilo 45%. Sledeće godine povećanje je bilo 31%, a 2007. godine 24% da bi 2008. godino iznosilo 18%. Prognozira se da će u 2009. godini povećanje u odnosu na prethodnu iznositi 15%. Ovi podaci ne ukazuju na to da opada online prodaja već ukazuju na veliku pokrivenost i saturaciju tržišta te stopa povećanja postaje manja.

Podaci iz tabele 1. vezani za prodaju u milijardama evra prikazani su na grafikonu 3.

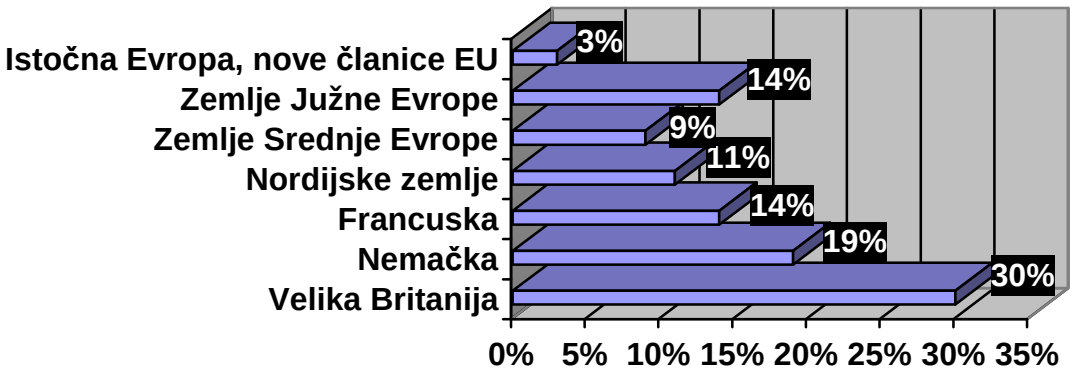
Grafikon 3. Trendovi online prodaje u Evropi 1998-2008-2009. (vrednost prodaje u milijardama evra.



Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research**,** Denmark, www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Na grafikonu 4. su prikazani su udeli u online turističkom tržištu koje imaju zemlje EU.

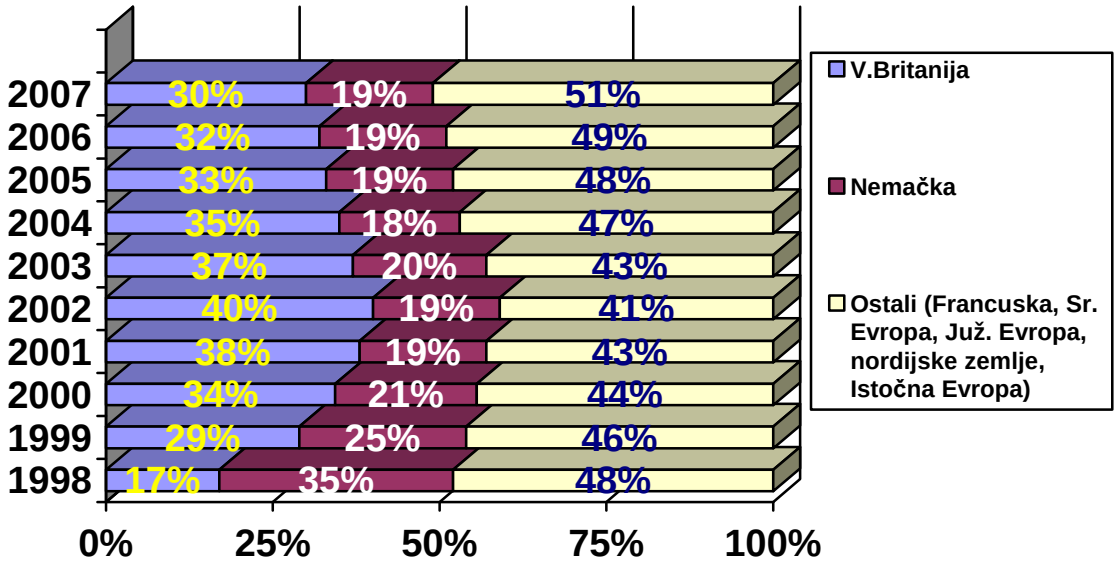
Grafikon 4. Udeo zemalja Evrope na online tržištu turističkih putovanja - kraj 2007. i početak 2008. godine.



Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Nije neobično što Velika Britanija ima najveći udeo na online tržištu po prodaji turističkih usluga i paket aranžmana. Ona i Nemačka imaju najveći broj turoperatora kao i low-cost avio kompanija i prve su dve zemlje emitenti turističke tražnje. Online prodaja i prodaja turističkih putovanja ima najveći značaj u ekonomski razvijenim zemljama i stoga se može iz grafikona 4. videti da Velika Britanija krajem 2007. i početkom 2008. godine daje 30% online prodaje na online turističkom tržištu. Na drugom mestu je Nemačka sa 19%, dok se u zemljama Istočne Evrope koje su nedavno postale članice Evropske Unije primećuje veoma nizak stepen prodaje turističkih putovanja preko interneta. To se može objasniti tranzicijom koja je dugo trajala i niskim stepenom ekonomske razvijenosti u odnosu na Nemačku i Veliku Britaniju. Da bi grafikon bio jasniji potrebno je naglasiti da prilikom ovog istraživanja u nordijske zemlje spadaju: skandinavske zemlje, Finska i Island, u zemlje Srednje Evrope: zemlje Beneluksa, Švajcarska, Austrija i Irska, u zemlje Južne Evrope: Italija, Španija, Portugalija i Grčka.

Grafikon 5. Evropsko online turističko tržište, udeo po zemljama i određenim regionima od 1998 do početka 2008. godine.

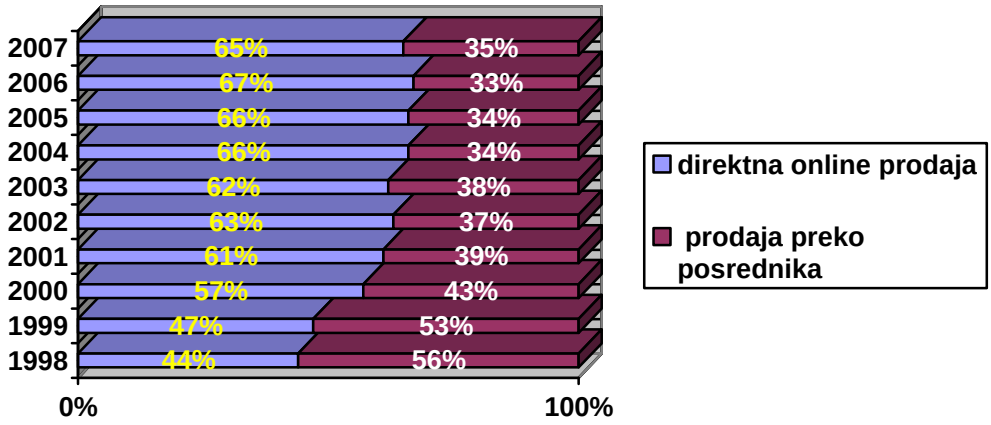


Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research**,** Denmark, www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Iz grafikona 5. može se primetiti da od 1998. godine do 2004. godine Velika Britanija i Nemačka zauzimaju 50% online tržišta u prodaji turističkih usluga i putovanja putem interneta u Evropi. Od 2004. godine dolazi do intenziviranja online prodaje u turizmu, online tržište se širi i javlja se intenzivnija online prodaja u drugim zemljama Evrope. Nemačka od 2004. stagnira sa 19% dok Velika Britanija smanjuje svoj udeo za 1% prosečno na godišnjem nivou.

Na osnovu obrađenih grafikona sledeća stavka koju bi bilo potrebno sagledati je prodaja po kanalima. Odnosno da li se pri prodaji turističkih usluga i putovanja koriste direktni ili indirektni (posrednici) kanali prodaje na online tržištu. Grafikon 6. prikazuje procenat učešća direktne online prodaje i prodaje preko posrednika na tržištu.

Grafikon 6. Tržište Evrope- direktna prodaja i prodaja preko posrednika – do početka 2008. godine.

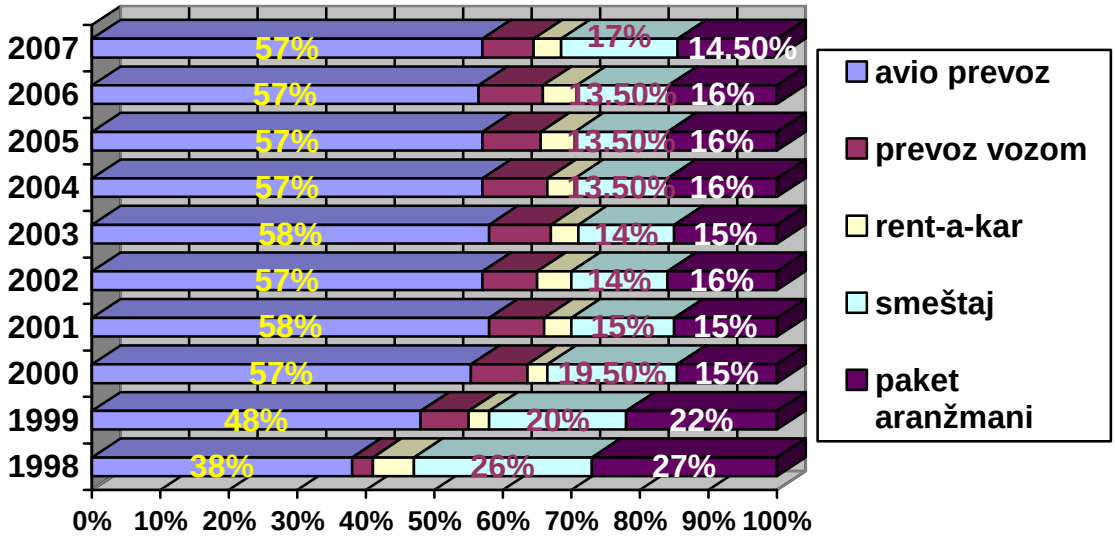


Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research**,** Denmark, www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Grafikon 6. pokazuje da online prodaja od 2000. godine (kada je premašila 50% ukupne prodaje u odnosu na prodaju preko posrednika) ima trend rasta i krajem 2007. godine iznosila je 65%. Stagnacija ili blago opadanje online prodaje primećuje se tokom ovog perioda ali postoji tendencija da zbog novih online prodavaca turističkih usluga, čija pojava je poslednjih godina sve intenzivnija, direktna prodaja dobije sve više na značaju.

Sledećim, grafikonom 7. prikazana je online prodaja po vrstama turističkih usluga.

Grafikon 7. Online distribucija po vrstama turističkih usluga na evropskom online turističkom tržištu od 1998-2007. godine

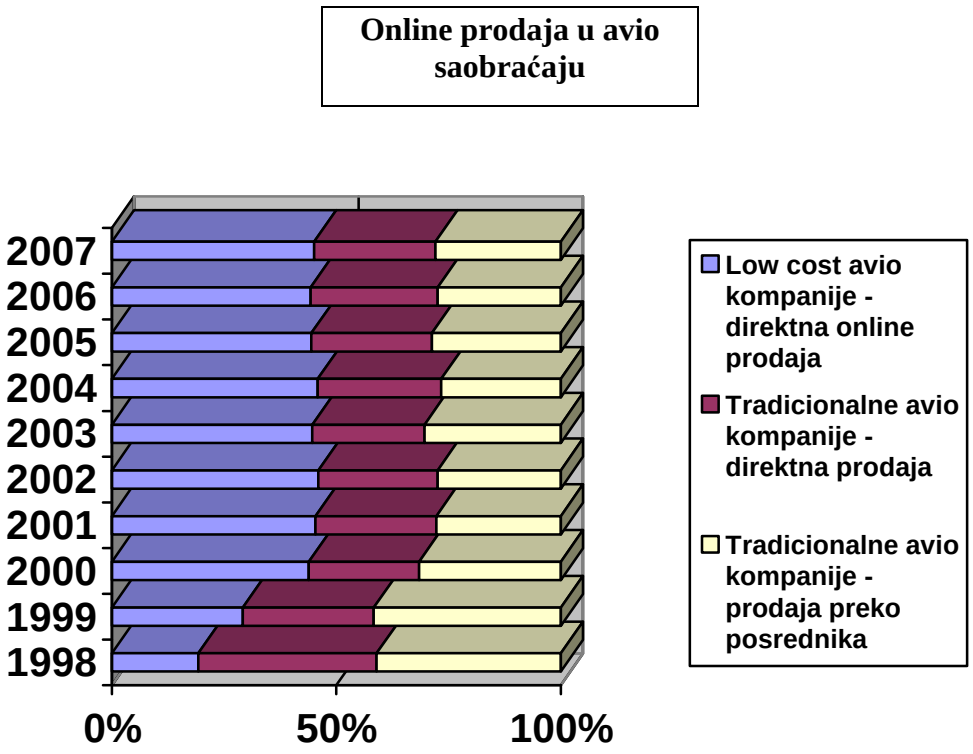


Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

U 2007. godini najveće učešće u prodaji na online tržištu ostvarili su avio revozioci sa 57%, na drugom mestu se nalaze usluge smeštaja sa 17%, zatim prodaja paket aranžmana sa 14,5%. Online prodaja u železničkom saobraćaju iznosila je 7,5% dok je online prodaja rent-a-kar usluga iznosila 4%. Od 1998-2007. godine avio kompanije imaju najveći udeo u prodaji preko interneta. Turoperatori stagniraju posle 2000. godine u prodaji paket aranžmana. Kao osnovni razlog za to jeste sve veća ekspanzija low-cost avio kompanija koji koriste direktnu prodaju i internet kao glavni kanal distribucije. Direktna prodaja sve više dobija na značaju, a internet u direkntom kanalu je glavni vid distribucije. Upotrebom interneta u distribuciji dolazi do intenzivnije prodaje smeštaja i avio prevoza direktnim putem. To se odrazilo na prodaju paket aranžmana jer su turisti dobili mogućnost da direktno bukiraju smeštaj i avio prevoz putem interneta obezbeđujući osnovne usluge potrebne za turističko putovanje.

Low-cost avio kompanije predstavljaju pretnju za poslovanje turoperatora. To je pre svega iz razloga što LCC kompanije, bazirajući svoju prodaju isključivo preko interneta, nude dosta niže cene za usluge koje pružaju. One postaju direktna konkurencija turoperatorima, ne samo u obezbeđivanju usluga prevoza avionom, već i u obezbeđivanju usluga smeštaja kao i rentakar-a i putovanja brodom. Sve to ugrožava paket aranžman kao osnovni proizvod organizatora putovanja. Turisti mogu rezervišući avio prevoz, preko web sajta low cost kompanije, da rezervišu i smeštaj, kao i ostale usluge na destinaciji. Prodaja low-cost avio kompanija putem online tržišta prikazana je u grafikonu 8.

Grafikon 8. Low-cost avio kompanije - najveći prodavci na online turističkom tržištu Evrope



Marcussen, C. H., Centre for Regional and Tourism Research**, Denmark,** www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

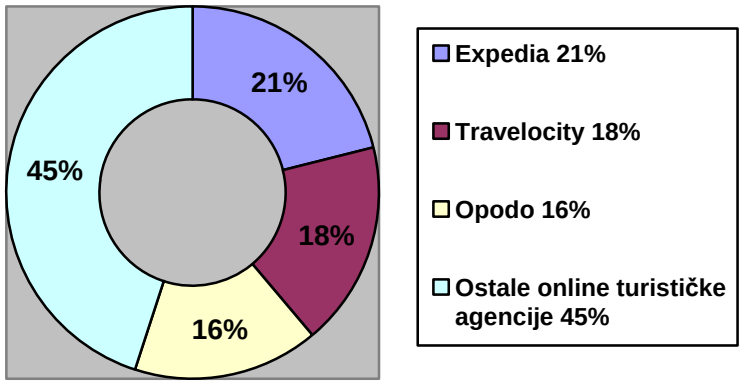
Low-cost avio kompanije imaju najveći udeo na online tržištu u prodaji avio-karata. Najveći udeo na evropskom tržištu avio saobraćaja čine sa „25% u 2007. godini (kao i u 2000. godini)“[87] od ukupnog tržišta avio saobraćaja.

Evropa jeste reprezentativan primer koji ukazuje na tendencije u distribuciji jer spada u region koji je na prvom mestu po broju dolazaka i ostvarenom prihodu u turizmu kao i po emisiji turističke tražnje.

Online turističke agencije imaju dominantnu ulogu na evropskom tržištu. Kao i na tržištu SAD-a Expedia i Travelocity spadaju u najzastupljenije elektronske posrednike. Međutim, Evropa za SAD-om kasni (kada se sagledaju ova dva najjača posrednika) u procentualnom učešću na tržištu.

[87] Marcussen, C. H., „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2008. str. 8., www.crt.dk/trends - pristup sajtu 13.12.2008.

Grafikon 9. Online turističko tržište – učešće vodećih online turističkih agencija 2005. godine (u %) na tržištu Evrope.

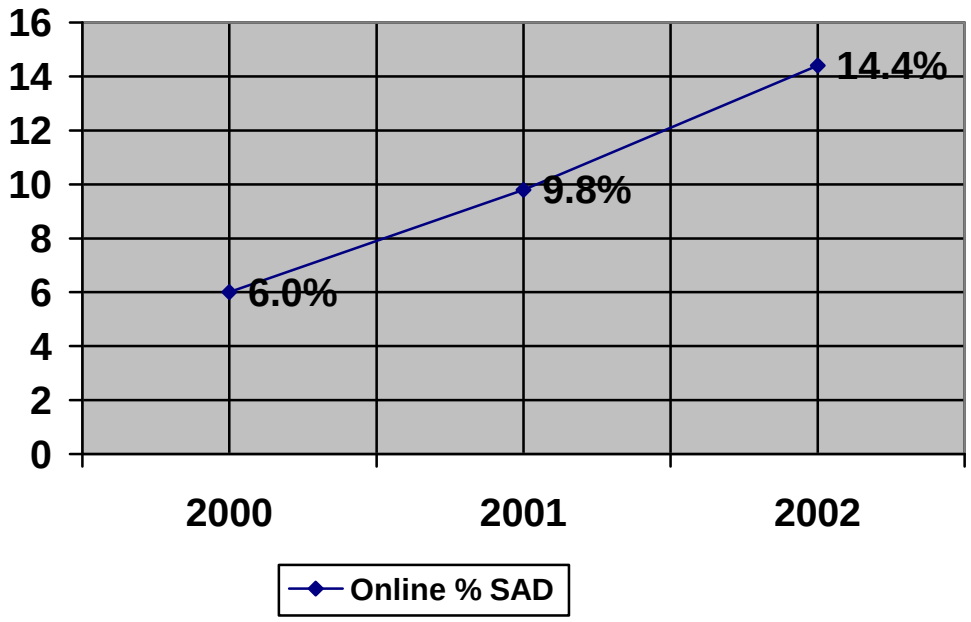


Izvor: Biederman, P. S., „Travel and Tourism : an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008.

Ako se uporede podaci o zastupljenosti online agencija Expedia i Travelocity na tržištu SAD (grafikon 2.) i podaci o zastupljenosti na tržištu Evrope može se zaključiti da trendovi koji važe za SAD ne moraju isključivo u istom periodu važiti i za tržište Evrope. Expedia i Travelocity u Evropi imaju zastupljenost na tržištu koja je na nivou one koja je važila za tržište SAD-a u 2002. godini (grafikon 1.).

Trendovi na američkom tržištu ukazuju na to u kom pravcu se razvijaju sistemi distribucije. Međutim prmećuje se razlika u dinamici razvoja online tržišta u Evropi u odnosu na SAD. Stoga ne mora da znači da će značaj određenih trendova za američko tržište imati isti značaj i za tržište Evrope. Online turističko tržište 2002. godine činilo je 14,4% od ukupnog tržišta na teritoriji SAD-a.

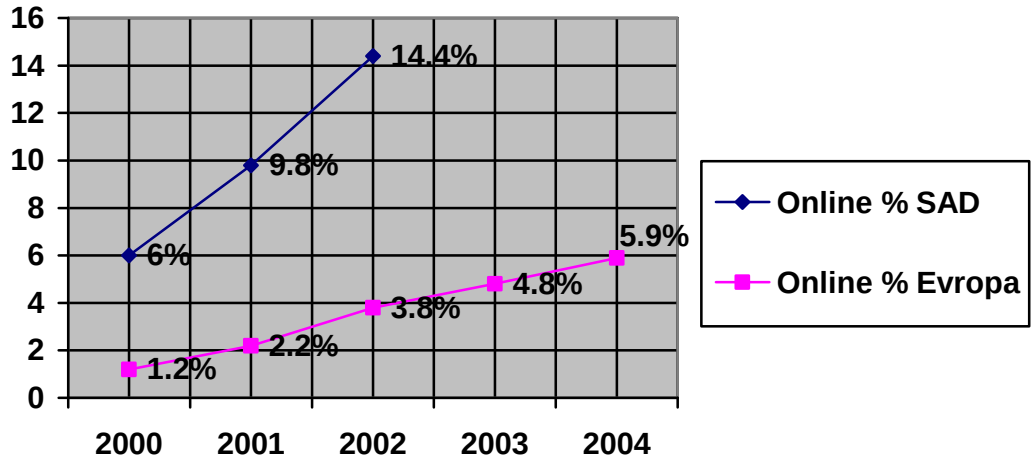
Grafikon 10. Učešće online turističkog tržišta u ukupnom turističkom tržištu SAD-a (2000-2002. godina)



Prilagođeno na osnovu: Marcusen, C., H, „Internet Distribution of Travel and Tourism Services“, WTO Business Council Seminar, Sao Paolo, Brazil, 2003.

Online turističko tržište činilo je 6% u okviru celokupnog američkog turističkog tržišta 2000. godine. Za godinu dana taj procenat se povećao za 3,8% da bi u 2002. godini učešće online turističkog tržišta iznosilo 14.4%. U grafikonu 11. napravljeno je poređenje učešća online turističkog tržišta na celokupnom turističkom tržištu SAD-a i Evrope.

Grafikon 11. Odnos online turističkog tržišta Evrope i SAD-a (učešće online turističkog tržišta u celokupnom turističkom tržištu)



Prilagođeno na osnovu: Marcusen, C., H, P., „Internet Distribution of Travel and Tourism Services“, WTO Business Council Seminar, Sao Paolo, Brazil, 2003.

Veoma je primetna razlika u učešću online tržišta u celokupnom turističkom tržištu između SAD-a i Evrope. Međutim Evropa i SAD su po prirodi različita tržišta i nije sasvim sigurno da će Evropa pratiti pojave na američkom tržištu. To je se primećuje i na osnovu učešća online turističkih agencija u Evropi i SAD-u. Ako se još u obzir uzme procentualno manje učešće online tržišta u Evropi nego u Americi onda se može zaključiti da Evropa kasni i veoma laganim tempom prati tendencije na tržištu SAD-a.

U 2004. godini u SAD je bilo 98, 394 000 online turista koji su koristili internet za putovanja. Ukupan broj turista koji su putovali te godine je iznosio 145,7 miliona.[88] To znači da je na tržištu SAD-a od ukupnog broja turista u 2004. godini koji su putovali 67,5% koristilo internet za planiranje i bukiranje usluga potrebnih za putovanje. U 2007. godini 83% američkih turista koristilo je internet za bukiranje u toku letnje sezone.[89]

U 2008. godini je bilo 384, 633 765 internet korisnika u Evropi dok taj broj za celi severnoamerički kontinent iznosio 248, 241 969.[90]

Prethodne godine (april 2007.) u Evropi je bilo 122 miliona internet korisnika dok je taj broj za SAD iznosio 114 miliona.[91] Ako se u obzir uzmu istraživanje koje je

[88] Patkose, M., Stokes, A., M., Cook, S., Z., „Travelers Use of the Internet“, Research Department of the Travel Industry Association of America, New York, 2004., str. 2.
[89] http://blog.highlandbusinessresearch.com/category/tourism-statistics/ - pristup sajtu 06.02.2009.
[90] www.internetworldstats.com – pristup sajtu 08.02.2009.
[91] www.comscore.com – pristup sajtu 08.02.2009.

sproveo Mediascope Europe i EIIA u 2008. godini[92] gde se navodi da je prosečan broj internet korisnika koji su kupovali online u 2007. godini iznosio 80%, od ukupnih internet korisnika, onda broj online potrošača (kada se prosečan broj online kupaca uporedi sa brojem korisnika interneta u aprilu 2007. godine) iznosi 97,6 miliona online potrošača. Dalje istraživanje prikazuje da se najveći broj online kupovine odnosio na kupovinu avionskih karata (54%) što iznosi 52, 704 000 online kupaca i na kupovinu paket aranžmana i ostalih turističkih usluga (42%) što iznosi 40, 992 000 kupaca.

Iz prikazanih analiza može se zaključiti da je online turističko tržište SAD-a mnogo razvijenije od tržišta Evrope iako ima manji broj internet korisnika. Evropsko online turističko tržište zaostaje oko tri godine za online tržištem SAD-a.[93]

Na američkom tržištu pojavili su se novi posrednici koji su ne samo alternativa GDS sistemima i turoperatorima već i online turističkim agencijama (Expedia i Travelocity). Ti novi subjekti se nazivaju „agregatori“[94] ili „meta search engines“ (internet alati za pretraživanje najpovoljnijih turističkih usluga) koji predstavljaju web sajtove za pretraživanje najboljih ponuda na online tržištu kako bi se potrošačima koji posete sajt omogućilo kreiranje putovanja upotpunjeno njihovim zahtevima. „Tokom 2005. godine **30% online turističkih kupaca** je pristupilo ovakvim alatima za pretraživanje. Ovi alati uzimaju proviziju od web sajtova sa kojih prikupljaju turističke usluge plasirajući ih turistima koji nemaju dovoljno znanja ili su lenji da pretražuju sve sajtove“[95] prodavaca turističkih usluga. Dovoljno je da turista poseti jedan od ovakvih sajtova, unese parametre i zahteve o željenoj turističkoj usluzi i sačeka da se izlistaju linkovi sa najpovoljnijim uslugama. Najpoznatiji agregatori su: „**Kayak, Mobissimo, Cheapflights, Sidestep i Site59.com**“[96]. Ovi pretraživači dobijaju i ulogu posrednika jer čine dostupnijim usluge. Baziraju se na tehnologiji direktne konekcije usmeravajući potrošače na linkove sa najpovoljnijim uslugama. U 2007. godini glavni alat za dobijanje informacija o svim vrstama usluga i proizvoda u Evropi su bili meta search engines – 76% online potrošača (od ukupnog broj - 97,6 miliona online potrošača) je koristilo ove subjekte za dobijanje informacija o željenim proizvodima (uslugama).[97] Ovakvim načinom kupovine turističkih usluga zaobilaze se GDS sistemi i turoperatori koji su suočeni sa oštrom konkurencijom koja se brzo razvija na online turističkom tržištu.

Postoje mišljenja da će online turističke agencije na američkom tržištu ubrzo dostići maksimum u pokrivenosti tržišta kada će se tražnja preusmeriti na korišćenje agregatora za pretraživanje i kupovinu turističkih usluga. Evropsko online tržište se ne razvija istim tempom i u istom pravcu kao SAD online tržište, a u odnosu na celokupno turističko tržište ima još prostora za razvijanje. Samim tim postavlja se pitanje da li će Evropsko online tržište nastaviti da se razvija tempom i na način kojim je to činilo

[92] www.eiaa.net – pristup sajtu 08.02.2009.
[93] www.hotelmarketing.com – pristup sajtu 08.02.2009.
[94] aggregators
[95] Biederman, P. S., „Travel and Tourism: an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008., str 367.
[96] Isto, str. 367.
[97] www.eiaa.net – pristup sajtu 08.02.2009.

američko tržište ili će krenuti u nekom drugom pravcu koji podrazumeva još veću, istovremenu ekspanziju online turističkih agencija i agregatora? Na to pitanje ukazuje i značaj agregatora u Evropi koji u 2007. godini postaju glavni alat za pretraživanje najpovoljnijih usluga dok online turističke agencije imaju niži nivo zastupljenosti u odnosu na tžište SAD-a.

3.4. Studija slučaja: Prodaja turističkih putovanja putem interneta - Adriatica.net kao lider u regionu

Tržišni uslovi i razvoj informacionih tehnologija redefinišu sistem distribucije turoperatora koji sve više svoje proizvode nude turističkoj tražnji pomoću interneta kao alata u direktnoj prodaji. Primena ovog modela poslovanja postaje sve intenzivnija i u našem regionu, a kao primer i jedan od prvih turoperatora koji je implementirao sistem poslovanja i distribucije preko interneta jeste hrvatska agencija Adriatica.net.

Adriatica.net je najveća hrvatska online turistička agencija i turoperator koji svoje poslovanje zasniva na korišćenju interneta prvenstveno u prodajne svrhe. Ona posluje na B2B[98]i B2C[99] poslovnom modelu, a online komunikaciju ostvaruje prema potrošačima. Osnovana je 2000. godine i zapošljava više od 120 zaposlenih u glavnoj turističkoj sezoni. Ima svoje poslovnice u Pragu, Varšavi, Trstu, Ljubljani, Bratislavi i Beču. Nudi turističke aranžmane najvećim delom za Hrvatsku ali u svoju ponudu uključuje i Austriju, Italiju, Češku, Sloveniju, a od preuzimanja našeg turoperatora **Jolly Travel** i Srbija se našla u ponudi ovog online turoperatora.

Adriatica.net je od osnivanja imala za cilj da omogući turistima pretraživanje, planiranje i bukiranje turističkih aranžmana uz pomoć web (internet) tehnologije. Upravo iz tog razloga Adriatica.net je razvila svoju sopstvenu buking tehnologiju. Razvoj poslovanja ovog organizatora pratio je proces udaljavanja od tradicionalnog posredništva[100] i ponovnog uspostavljanja posredništva pomoću online distribucije.

Na svom web sajtu, koji sadrži i povezuje preko 150.000 stranica koje se mogu pregledati na 11 jezika, ovaj organizator putovanja omogućava pristup ka oko 10.000 jedinica koje nude usluge smeštaja (hoteli, apartmani, jahte, čarter brodovi, vile). Pored ovih usluga nudi i mogućnost rezervisanja rent-a-kar usluga u 250 destinacija širom hrvatske jadranske obale i ostrva.

Adriatica.net je nastala kao projekat Emporion kompanije koja je kao najznačajniji pristup poslovanju imala osnivanje i implementaciju softverskih aplikacija

[98] Business to business – model poslovanja u elektronskoj trgovini koja podrazumeva obavljanje poslovnih transakcija elektronskim putem (prodaja usluga, prihodi od reklame, razmenu informacija i novca…).
[99] Business to consumer – model poslovanja gde su kupci pojedinci
[100] Re-intermediation

plaćanja i kreiranje baze podataka. Istraživanjima je ukazano na faktore koji su uslovili pojavu online turoperatora Adriatica.net.

Hrvatska najjača privredna grana je turizam i u okviru nje postoji ogroman potencijal implementacije informacionih i komunikacionih tehnologija. Dalje istraživanje tržišta prikazalo je da u Hrvatskoj nema adekvatne prezentacije smeštaja (najvećim delom privatnog smeštaja) preko intrenta (koja mora da se zasniva na principu „ono što vidiš to i dobiješ"). Na osnovu rezultata ovog istraživanja 2000. godine izgrađen je web sajt adriatica.net koji je prvu online rezervaciju imao mesec dana pošto je uključen.Posle godinu dana testiranja ovaj model je postao izvodljiv i primenjiv.

Na osnovu toga učinjeni su prvi koraci online turoperatora Adriatica.net:

- Obuhvatanje, sagledavanje i analiziranje ponude smeštaja na hrvatskoj obali;[101]
- Privlačenje i ubeđivanje principala da svoju ponudu prezentuju preko sajta Adriatica.net;
- Sakupljanje podataka o svakoj posebnoj smeštajnoj jedinici radi ubacivanja u bazu podataka;
- Instaliranje profesionalnog web sajta i prezentacija tih podataka;
- Započinjanje aktivnosti promocije na online i tradicionalnom tržištu;
- Buking i rezervacija.[102]

Posle toga dolazi do velikog proširenja preuzimanjem 2004. godine, Atlas Airtours-a, jednog od prvih turoperatora u Hrvatskoj. Nastavlja se širenje i 2005. godine ulaskom na tržište Nemačke, Holandije i Slovenije preuzimanjem I.D. Riva Tours-a, Odiseja, Ilirike Turizem-a i Adriagate-a. Atlas i Kompas koji imaju pristup na više od 26 tržišta 2006. godine postaju sastavni deo Adriatica.net Grupe. To ukazuje da je Adriatica.net pored online orijentacije preuzimala i deo tradicionalnog tržišta. U 2008. godini Adriatica.net proširuje tržište preuzimanjem **Jolly Travel**-a, **Sixt rentakar-a** u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini i **Kollander Travel USA-a.**

Najbolji pokazatelj uspešnosti poslovanja Adriatica.net kao online turoperatora jesu i podaci koji prikazuju da je 2005. godine 75.000 turista posetilo Hrvatsku koristeći usluge Adriatica.net, a 282.000 turista je posetilo Hrvatsku na osnovu usluga koje ima je obezbedila Adriatica.net Grupa. Te godine Adriatica.net je ostvarila prihod od 85.2 miliona evra što je stopa od 15% rasta u odnosu na prethodnu godinu. Stopa rasta prihoda sledeće godine iznosila je oko 30%, a tendencija rasta prihoda nastavila se i do danas.

Tržište na koje se Adriatica.net najviše usmerava je **Mađarska** (oko 14%), **Francuska** (oko 12%), **Italija** (oko 12%), **Nemačka** (oko 10%), **Hrvatska** (domaći turizam oko 7%), **Poljska** (oko 6%), **Češka** (oko 5%) i **Slovenija** (oko 4%).

---

[101] Fokus je bio na pet osnovnih kriterijuma koji su sagledavani u okviru ponude smeštaja: sadržaj i nameštaj (kuhinjska oprema), okruženje (bašte, priroda...), atmosfera koju smeštaj obezbeđuju (unutrašnjost sobe, apartmana...), higijena i čistoća smeštaja, odnos izdavača smeštaja i turiste. Smeštaj lošijeg kvaliteta je isključen iz ponude i svake godine vršene su analize koje su isključivale lošiji i uključivale smeštaj višeg kvaliteta (10% ponude smeštaja).

[102]Re-intermediation Online and beyond the internet at Adriatica.net, Croatia, Case Study, eBusinessW@tch, 2006., str. 2.

Kao turoperatoru koji posluje na tržitu koristeći online prednosti glavni konkurenti Adriatica.net su internacionalne kompanije **Interhome**[103] i **Novasol**[104].

Adriatica.net, za razliku od tradicionalnih posrednika koji zahtevaju proviziju i do 50% cene privatnog smeštaja, naplaćuje od 15-25% proviziju koja je mnogo niža. To stimuliše vlasnike privatnog smeštaja da prodaju usluge preko Adriatica.net-a. Posredovanje preko online tržišta obezbeđuje i manje provizije koje proizvođači usluga moraju da plate. Stoga Adriatica.net je postala primamljiv kanal distribucije za pružaoce usluga smeštaja. Još jedna prednost koju ovaj turoperator nudi jeste i mogućnost online plaćanja što je velika prednost u odnosu na tradicionalne posrednike. Važno je istaći da se Adriatica.net ne meša u ponudu smeštaja ali ipak stavlja do znanja principalima da moraju sami svoj proizvod učiniti drugačijim od drugih pružalaca usluga smeštaja koji prodaju preko web sajta adriatica.net.

Adriatica.net koristi izvanrednu kombinaciju tradicionalnog i online poslovanja. Tradicionalni domen poslovanja zasniva se na saradnji sa velikim brojem ritejlera koji posluju u 25 zemalja. Svi oni koriste prednosti online tehnologija koje nudi Adriatica.net. Pristupanje ovom modelu za ovog turoperatora ja značajno zbog postizanja bolje konkurentske pozicije na tržištima gde mora da se takmiči sa internacionalnim turoperatorima koji dominiraju kao uveliko poznati na tržištu. Saradnju sa svojim ritejlerima Adriatica.net ostvaruje tako što razvija elektronske sisteme poslovanja koji su slični onima koje ti ritejleri već koriste (Amadeus...).

Glavni kanal distribucije Adriatica.net je internet. Od ukupne prodaje usluga i paket aranžmana 75% se proda online putem. Ostalih 25% se proda putem tradicionalnih kanala (ritejlera).[105] Sistem distribucije online sve više raste i ima tendenciju da u velikoj meri suzbije tradicionalnu prodaju preko posrednika.

Adriatica.net posluje koristeći dva modela B2B i B2C u kojima se prožima tradicionalno i online poslovanje. U tabeli 3. prikazana je B2B i B2C prodaja po subjektima koji čine Adriatica.net Grupu.

[103] www.interhome.com – pristup sajtu 18.12.2008. godine
[104] www.novasol.dk – pristup sajtu 18.12.2008. godine
[105] Re-intermediation Online and beyond the internet at Adriatica.net, Croatia, Case Study, eBusinessW@tch, 2006., str. 4.

Tabela 3. Odnos B2B i B2C modela distribucije Adriatica.net Grupe (broj prodatih usluga).

	B2B prodaja, partneri (ritejleri i turoperatori) i online rezervacioni sistem	**B2C prodaja partneri i interni online rezervacioni sistem**
Adriatica.net	19.000	56.000 (online + tel.)
Riva Tours	65.000	20.000 (katalozi, internet i tel.)
Odisej	10.000	5.000
Atlas Airtours	48.000	
Ilirika Tourism		50.000 (internet i u Ilirika poslovnicama)
Adriagate		9.000 (online + tel.)
Adriatica.net Grupa	**142.000**	**140.000**

Izvor: intervju sa Tihomirom Brzicom, eBusinessW@tch, 2006. Interview with Tihomir Brzica, CEO of adriatica.net, 21st April 2006.

Podaci iz tabele 3. prikazuju koliko je značajna integracija za Adriatica.net i proces distribucije preko interneta uz pomoć partnera koji su se integrisali u Adriatica.net Grupu. Adriatica.net je prodala 56.000 usluga i paket aranžmana preko interneta i call centra. I kod ostalih partnera primat ima distribucija preko interneta, ali **Ilirika Tourism** prodaju vrši i preko svojih svojih poslovnica. Sistem distribucije zasnovan na internetu podrazumeva real-time booking funkcije.

Interesantno je naglasiti da najveći troškovi poslovanja se ne odnose na investicije u tehniku već na online marketing aktivnosti i obuku zaposlenih.

Investiranje u online marketing doprinosi većem obimu prodaje. Investiranje u zaposlene podrazumeva obuku zaposlenih koja može da traje i do 2-3 meseca pre sezone (najčešće sezonski angažovani radnici) da bi se obezbedila najkvalitetnija usluga u glavnoj sezoni. Od velike važnosti je da zaposleni poznaju strane jezike i u usavršavanje njihovog znanja se dosta ulaže.

Važnost korišćenja interneta u savremenim uslovima distribucije je za Adriatica.net od suštinskog značaja. „Ono što je za tradicionalne turoperatore produkcija kataloga, za Adriatica.net je investiranje u web i razvoj informacionih tehnologija, zaposlene u call centru i posebno marketinške aktivnosti koje u poređenju sa tradicionalnim agencijama moraju biti mnogo agresivnije“[106]

Može se reći da vodeća uloga u intenzivnijem uvođenju online poslovanja u našem regionu pripada turoperatoru Adriatica.net. Ovaj turoperator uspešno je implementirao informaciono-komunikacione tehnologije u poslovanje ali i kroz sistem integracije napravio povezan sistem online distribucije koji uspešno plasira 75% prodaje. Adriatica.net je preuzeo Jolly Travel tokom 2008. godine i možda se može pretpostaviti da će se sistem online distribucije kakav ima Adriatica.net implementirali i u sistem poslovanja Jolly Travel-a. Za to naravno moraju postojati preduslovi, a to je visok stepen

[106] Isto str. 6.

korišćenja interneta za bukiranje i plaćanje od strane tražnje koja se nalazi na ciljnom turističkom tržištu.

3.5. Budućnost turoperatora i moguća inovacija poslovanja

Turoperatori su subjekti na turističkom tržištu koji imaju višestruku ulogu. Primarna i najznačajnija uloga je kreiranje paket aranžmana. Turoperatori kombinuju usluge trećih preduzeća u jedan jedinstveni paket aranžman koji prodaju kao sopstveni proizvod po paušalnoj ceni. Druga uloga se ogleda u distribuciji paket aranžmana koja upotrebom interneta dobija drugačiji karakter, a treća, veoma značajna za principale i turističke destinacije, jeste uloga u promociji destinacija ali takođe i privlačenju tj. povećanju toka tražnje ka destinacijama. Turoperatori utiču na turističku tražnju jer sa njom na domicilnom području uspostavljaju kontakt, prate njene želje i potrebe na osnovu kojih uspostavljaju pravac kreiranja paket raranžmana i „obezbeđuju mehanizme za kupovinu turističkih proizvoda“[107]. To postižu jer imaju mnogo aktivnosti kojima podstiču turističku tražnju na kupovinu usluga.

Razvoj novih tehnologija u distribuciji postalo je pitanje od suštinskog značaja za poslovanje i konkurentsku poziciju turoperatora. Nastalo je elektronsko tržište koje prebacuje sistem distribucije na drugi nivo. Potencira se sve više online distribucija i elektronska trgovina. Stoga su se mnogi turoperatori uključivali na elektronska tržišta, formirajući u početku svoje sosptvene rezervacione sistema. Tako je Thomson 1993. godine izgradio rezervacioni sistem TOPS, dok su se drugi turoperatori priključivali na sisteme avio kompanija.

Danas na značaju sve više dobija internet i online prodaja koja nivo distribucije prebacuje na direktnu prodaju. Turoperatori koji već posluju po principu direktne prodaje mogu očekivati da će se ovaj način distribucije u budućnosti intenzivirati. S druge strane oni turoperatori koji nisu pristupili ovom vidu poslovanja preko interneta sve više će se orijentisati na elektronsko tržište shvatajući da je to najbolji način učvršćivanja pozicije na tržištu. Treba ipak naglasiti da turoperatori ne pristupaju elektronskoj trgovini iz razloga što to žele već iz nužnosti opstanka jer konkurencija koja koristi internet u direktnoj distribuciji ostvaruje manje troškove plasmana svog proizvoda. Takođe na tržištu se pojavljuju elektronski posrednici koji agresivno zauzimaju tržište orijentišući se, od svog pojavljivanja, na sistem plasmana usluga preko interneta. Oni turoperatori koji se budu držali tradicionalnog načina poslovanja vrlo brzo mogu biti „progutani“ od strane agresivnih turoperatora. Tradicionalni turoperatori ulaziće u sisteme konkurenata i time postajati, hteli to ili ne, deo sistema koji će plasman proizvoda zasnivati na direktnoj distribuciji preko elektronskog tržišta.

Novi elektronski posrednici predstavljaju najveću opasnost na turističkom tržištu po sistem distribucije turoperatora. Ti posrednici se oličavaju u novim subjektima na turističkom tržištu kao što su Expedia i Travelocity. Expedia npr. nudi mogućnost

[107] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 240.

bukiranja avio prevoza, smeštaja, rent-a-kara i sl. uz slogan „*kreirajte vaše putovanje*“[108]. Odavde se jasno vidi koliko se ovi subjekti stavljaju u direktnu konkurenciju sa turoperatorima uzimajući sve veći udeo na turističkom tržištu. Oni za razliku od turoperatora stvaraju predstavu u svesti potrošača „o virtuelnom prisustvu na destinaciji kao i mogućnost da za sebe naprave najbolji izbor“[109]. Stoga budućnost turoperatora se ogleda u mogućnosti prlagođavanja novonastalim tržišnim promenama, a to mogu postići inovacijom svog poslovanja. Ukoliko to ne učine njihova tržišna snaga će postajati manja kao i njihova kontrola nad ritejlerima koji mogu postati deo konkurentskih sistema. Ipak budućnost turoperatora leži u vrednovanju želja i potreba tražnje na osnovu kojih kreiraju paket aranžman i biraju način plamana aranžmana na tržište. To podrazumeva ulaganje u marketinške operacije, naročito one koje se odnose na elektronski marketing, što podrazumeva i unapređenje tehnološkog oslonca u distribuciji. Upravo na taj način turoperatori će kreirati nove vrednosti na tržištu i pojaviti se sa pogodnostima kojima će zadovoljavati sve sofisticiranije potrebe tražnje. Turoperatori mogu kreirati nove vrednosti svojih proizvoda uz korišćenje informacionih tehnologija što neminovno usavršava sistem distribucije koji donosi prednosti kako turoperatorima tako i potrošačima i dobavljačima. Trend u kreiranju i plasmanu aranžmana će se sve više kretati ka procesu „otpakivanja“ klasičnih paket aranžmana uz davanje mogućnosti potrošaču da kombinacijom pojedinačnih usluga preko interneta organizuju sopstveno turističko putovanje. Tu na značaju dobija Dynamic Packaging koji će, iako kao pojava ugrožava poslovanje turoperatora, u periodu daljih kretanja na tržitu postati sastavni deo kanala distribucije organizatora putovanja. Primer koji će ostali turoperatori slediti jeste TUI koji je stvorio Dynamic packaging kompaniju[110] kako bi intenzivnije koristio savremeni sistem distribucije. Stoga online tržište dobija sve veći značaj, a samim tim dolazi i do stvaranja novog širokog segmenta na tržištu koji se profiliše kao online turistička tražnja[111].

Mali i srednji turoperatori će se sve specijalizovati ka određenim tržišnim segmentima koji imaju posebna interesovanja, dok će veliki turoperatori svoje poslovanje zasnivati na brendiranju „i to na razvoju multiplikovane marke uz kreiranje dodatne vrednosti za potrošače“[112]. Značajno za turoperatore, što je i njihova prednost u odnosu na individualnu ponudu preko interneta, jeste to što oni nude garanciju kvaliteta kupljenih usluga. Potrošači će se uvek okrenuti ka kupovini proizvoda iza kojeg stoji garancija kvaliteta koja se ogleda u brendu turoperatora. S druge strane, turoperatori, da bi stvorili odgovarajući kvalitet svog proizvoda, sve više će davati značaja marketing strategiji koja u prvi plan ističe želje i zahteve potrošača na osnovu kojih će se kreirati paket aranžman. To je jedan od najefikasnijih načina konkurentske borbe na tržištu. Brend znači garanciju kvaliteta ali brend se gradi na osnovu stepena satisfakcije potrošača. Satisfakcijom potošača postiže se i njegova lojalnost. To znači da turoperator ne mora ulagati nove

[108] Build Your Trip - www.expedia.com – pristup sajtu 21.12.2008. godine.
[109] Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008. str. 242.
[110] TUI je lansirao svoj novi brend Reiseleiht koji je prvi operator koji koristi dynamic packaging za nemačko tržište. - www.anite.com – pristup sajtu 21.12.2008.godine.
[111] ITB World Travel Trends Report 2008/2009 - Message from the Pisa Forum 2008 - www.hotelnewsresource.com – pristup sajtu 21.12.2008. godine.
[112] Spasić, V., „Primena strategije diferenciranja proizvoda u poslovanju organizatora putovanja“, Turističko poslovanje, br. 1/2009., str. 2.

napore i finansijska sredstva kako bi privukao potencijalne potrošače već treba da zadrži postojeće stvarajući lojalnost ka brendu na osnovu već doživljenog iskustva. „...Jedna od vodećih kruzing kompanija *P&O* ističe da oko 60% učesnika na putovanjima predstavljaju stalne kupce njihovih proizvoda“.[113] Na osnovu izgrađenog brenda turoperator gradi konkurentsku poziciju. U okviru jakog brenda moguće je stvoriti novi ili diferencirati proizvod na osnovu kreiranja dodatne vrednosti za potrošače.

Sigurno je da će uspešni turoperatori u budućnosti biti oni koji će, uključivanjem na elektronsko tržište i korišćenje internet tehnologija, kreirati nove dodatne usluge uz otpakovani paket aranžman i u velikoj meri na taj način zadovoljavati potrebe turističke tražnje. Stoga mnogi turoperatori će se orijentisati na masovnu produkciju i prodaju (koju će zasnivati najviše na prepoznatljivosti svog brenda) dok će se drugi orijentisati na tržišne niše i uz diferenciranje proizvoda ponuditi nove paket aranžmane koji će zadovoljavati isključivo potrebe određenih tržišnih segmenata.

[113] Isto, str. 8.

Zaključak

Zahtevi potrošača u savremenom, globalnom turizmu postaju sve sofisticiraniji. Stoga organizovanje putovanja dobija sve kompleksniji karakter. To podrazumeva stvaranje adekvatnog turoperatorskog proizvoda koji u potpunosti može da zadovolji sve sofisticiranije potrebe potrošača. Uspeh u savremenim uslovima poslovanja mogu ostvariti ona preduzeća turističke privrede i oni posrednici koji kreiraju proizvode koji izlaze u susret potrebama potrošača. Sve je veća tražnja za novim putovanjima (proizvodima) koji odstupaju od klasičnih paket aranžmana. To povlači i promenu u plasmanu turističkog proizvoda odnosno u izboru kanala distribucije kojeg sve više determiniše turistička tražnja. Ti kanali moraju biti prilagođeni pre svega turističkoj tražnji.

Upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija menja sistem distribucije i sve više potencira elektronsku (direktnu) distribuciju. Informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju efikasnije korišćenje strategije segmentacije tržišta što je veoma korisno za turoperatore (naročito one koji su orijentisani na tržišne niše). One su mnogo učinile na unapređenju interakcije sa potrošačima kako u procesu promocije tako i distribucije proizvoda. IKT u velikoj meri unapređuju i kooperaciju sa dobavljačima turističkih usluga što rezultira bržim i efektivnim stvaranjem turističkih aranžmana. Bitna prednost ovih tehnologija jeste automatizacija poslovanja koja omogućava istovremeno korišćenje više distibutivnih kanala. U budućnosti merilo uspeha u poslovanju turoperatora zasnivaće se na primeni informaciono-komunikacionih tehnologija za kreiranje i plasman ponude paket aranžmana.

Nova kretanja u okviru zahteva turističke tražnje kao i primene savremenih informacionih tehnologija uslovila su dva najznačajnija procesa koja utiču na posrednike na turističkom tržištu. To je ukidanje klasičnog tipa posredništva (Dis-intermediation)[114] i uspostavljanje novih vidova posredništva koji su zasnovani na korišćenju prednosti elektronskog tržišta uz pomoć interneta. U ovom procesu javlja se težnja da turoperatori eliminišu svoje najvernije posrednike (turističke agencije) iz procesa distribucije paket aranžmana. Lakše i efikasnije prilaženje potrošaču postaje njihov cilj koji se postiže kroz modele direktne prodaje. S druge strane turističke agencije će koristeći internet i Dynamic packaging (koji omogućava individualno dinamičko kreiranje paket aranžmana od strane turista ili turističkih agencija) početi same da organizuju putovanja. U tom procesu najveću ulogu imaće formiranje sopstvenog Web sajta koji služi za direktni elektronski kontakt sa potrošačima.

Ovi procesi neminovno doprinose redefinisanju poslovanja i reorganizaciji poslovnih aktivnosti. Još efikasnija biće direktna prodaja aranžmana turoperatora koji postaju specijalizovani za određene tržišne segmente. Internet pruža mogućnost turistima da kupuju usluge preko online turističkih provajdera usluga kao što su Expedia i Travelocity ili direktno preko prodavaca usluga smeštaja (hoteli i sl.), usluga transporta ili prodavaca usluga na destinaciji. Stoga model poslovanja na koji će se turoperatori sve više ugledati može biti model koji već duže vreme koriste Expedia i Travelocity.

[114] proces izbegavanja posrednika na tržištu

Promene u ponašanju tražnje će i dalje uticati na obim prodaje klasičnih paket aranžmana. To je upravo iz tog razloga što će potrošači koristeći prednosti interneta pristupati kreiranju sopstvenog paket aranžmana putem alata koje nude turistički provajderi. To je direktno ugožavanje prirode poslovanja organizatora putovanja. Stoga turoperatori imaju zadatak da stvaraju nove modele poslovanja kako bi obezbedili dodatne vrednosti i ponudili ih turistima koji ne mogu da ih dobiju pri zaobilaženju posrednika u procesu turističkog putovanja. Dodatna vrednost može biti obezbeđivanje mogućnosti i alata da se pristupi i prepusti dinamičko kreiranje paket aranžmana turistima uz pružanje dodatnih usluga koje ne pruža konkurencija. U tom slučaju turoperatori opet postaju nezaobilazni faktor i ne gube posredničku ulogu u povezivanju ponude i tražnje.

Turoperatori moraju pristupiti inoviranju svojih postojećih sistema distribucije uz korišćenje savremenih informacionih tehnologija bazirajući poslovanje na distribuciji preko interneta – online. To nesumnjivo pokazuju i tendencije na tržištu EU u plasmanu turističkih usluga i putovanja. Javljaju se novi subjekti na tržištu. To su low-cost avio kompanije i novi turistički posrednici kao što su Expedia i Travelocity. Tržišna borba sa ovakvom konkurencijom može ići u više pravaca. Jedan jeste kreiranje dodatne vrednosti a, drugi pravac je u vertikalnoj integraciji. Mnogi turoperatori će preuzimati ili formirati svoje hotelske kapacitete, low-cost avio kompanije i sopstvene elektronske posrednike kako bi svoju prodaju putem online distribucije podigli na viši konkurentski nivo.

Nekada neprikosnoveni globalni distribucioni sistemi postaju ugroženi i ranjivi. Njihove usluge se sve više izbegavaju na tržištu pre svega što korišćenje GDS sistema postaje skupo. Ipak to neće dovesti do brzog nestanka globalnih distribucionih sistema sa tržišta. Svakako oni će razvijati nove strategije kojim će transformisati svoju ulogu na tržištu. „Ukoliko posrednici postanu marginizovani ili eliminisani upotrebom novih tehnologija onda će proces distribucije postići pun krug i vratiti se na raniju tačku kada su potrošači putem telefona ili direktnim (ličnim) kontaktom kupovali usluge od proizvođača ili turističkih agencija. Samo što će se tada komunikcija odvijati isključivo preko interneta“[115]

Turoperatori će zbog kretanja u distribuciji na tržištu, sve više, prateći primer TUI-a, razvijati svoje sopstvene sisteme distribucije online. Ti sistemi pružaju mogućnost otpakivanja klasičnih paket aranžmana omogućavajući potrošaču fleksibilniji pristup i uključujući ga u proces kreiranja turističkog putovanja. Takav sistem odnosa sa potrošačem stvara lojalnost (koja može da se zadrži samo uz osiguravanje kvalitetnog doživljenog iskustva) i sam brend turoperatora se efikasnije pozicionira na turističkom tržištu. Oni turoperatori koji već poseduju svoje CRS sisteme imaju veliku prednost na online turističkom tržištu jer svoje sisteme proširuju na Dynamic Packaging pa samim tim proširuju i svoju ponudu unapređujući sistem distribucije.

[115] Biederman, P. S., „Travel and Tourism : an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008., str. 367.

Uspešni turoperatori će biti oni koji prate trendove i inoviraju poslovanje usmeravajući svoje sisteme distribucije ka korišćenju interneta za plasman svojih proizvoda (usluga).

Literatura

1. Bakić O. „Marketing u turizmu“, sedmo izdanje, Beograd 2008.

2. Biederman, P. S., „Travel and Tourism : an industry primer“, Upper Saddle River, NJ : Pearson edu., 2008.

3. Buhalis, D. „eTourism, Information Technology for Strategic Tourism Management“, FT, Prentice Hall, London, 2003.

4. Buhalis, D., Laws, E. „Tourism Distribution Channels, Practices, Issues, and Transformations“, Journal of Hospitality and Tourism Management, London, 1. Aug. 2003.

5. Buhalis, D. „Relationships in the distribution channel of tourism: conflits between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region”, Univeristy of Surrey, 200.

6. Čačić K., „Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam“ , Jugoštampa, Beograd, 1980.

7. Čačić K., „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

8. Đurašević S., „Savremene koncepcije prodaje u poslovanju organizatora putovanja”, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

9. Đurašević S. „Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje“, CID Podgorica, 2008.

10. Đurašević S., „Oblici poslovnog povezivanja (partnerstva) sa drugim učesnicima u stvaranju turističkog proizvoda“, Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija, Beograd, 2007.

11. Egger, R., Buhalis, D., „eTourism Case Studies, Management and Marketing Issues“, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann/Elsevier, 2008.

12. European Commission, e-Business W@tch, ICT and e-Business in Tourism Industry, ICT adoption and e-business activity in 2006.

13. Horvat Đ., Kovačević V., „Clusteri-put do konkurencije“, Mep Consult, Zagreb, 2005.

14. Holloway, J. C., „Marketing for Tourism“, 4th edition, Pearson Education Limited, Essex, England 2004.

15. Holloway, J. C., „The Business of Tourism“, Harlow, Pearson Edu., 2006.

16. Ict-deployment at the low-cost carrier Ryanair, Ireland, Case Study, eBusinessW@tch, 2005.

17. Kancir R. „Marketing usluga“, Beogradska poslovna škola, Beograd 2006.

18. Kolaković V., „Primena informacionih tehnologija u poslovanju turističkih agencija“, Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija, Beograd, 2007.

19. Kotler Ph., „Marketing Management: Analysis, Planning; Implementation and Control“, 8th edition, Prentice Hall International, New Jersey, 1994.

20. Laws, E., „Managing tourism and hospitality services: theory and international applications“, Oxfordshire, 2006.

21. Laws, E., „Improving Tourism and Hospitality Services“, Oxfordshire, 2004.

22. Marcussen, C. H., „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2008.

23. Marcussen, C. H., „Trends in the US online travel market 2000-2002“, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2003.

24. Marcusen, C., H, „Internet Distribution of Travel and Tourism Services“, WTO Business Council Seminar, Sao Paolo, Brazil, 2003.

25. Milivojević M., „Primena i efekti uvođenja informacionog sistema u poslovanje turističke agencije”, 2007.

26. Ministarstvo trgovine turizma i usluga, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Zbornik radova „Poslovanje turističkih agencija”, Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu, Beograd 2007.

27. Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, „Strategija turizma Republike Srbije“, Horwat Chonsulting, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2005.

28. Njeguš A., „Primena e-tehnologija u poslovanju turističkih agencija“, Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija, Beograd, 2007.

29. Page, S. J., „Tourism Management: managing for change“, Burlington, MA, Butterworth-Heinmann, 2007.

30. Poon A., „Tourism, Technology and Competitive Strategies“, CAB International, Wallingford, 1993.

31. Popesku J., „Marketing u turizmu“, Čigoja štampa i CenORT, Beograd, 2002.

32. Porter, E. M., „The Competative Advantage of Nations“, The Free Press, New York, 1990.

33. Patkose, M., Stokes, A., M., Cook, S., Z., „Travelers Use of the Internet“, Research Department of the Travel Industry Association of America, New York, 2004.

34. Spasić, V. „Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

35. Spasić, V., „Primena strategije diferenciranja proizvoda u poslovanju organizatora putovanja“, Turističko poslovanje, br. 1/2009.

36. Standing C., Borbely S., “A Study of Web Diffusion in Travel Agencies”, School of MIS, T. Vasudavan, School of Marketing & Tourism Edith Cowan University Western Australia, 1999.

37. The European e-Business Report 2006/07 edition, „A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy, 5th Synthesis Report of the e-Business W@tch”, 2007.

38. Tošutović T., Mrdaković J., „Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja”, Beograd, februar 2007.

39. Unković S., Zečević B., „Ekonomika turizma“, šesto izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.

40. Unković S., Bakić O., Čačić K., Popesku J., „Savremeni tokovi u turizmu“, Ekonomski fakultet, Beograd 1991.

41. Unković S., Čačić K., Bakić O., „Savremena kretanja na turističkom tržištu“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

42. Wang S., Cheung W., National Dong Hwa University of Taiwan, Chinese University of Hong Kong – „E-Business Adoption by Travel Agencies”, 2004.

Sajtovi:

1. Amadeus – www.amadeus.net - pristup sajtu 25.11.2008.
2. Amadeus Srbija i Crna Gora - www.rs.amadeus.com – pristup sajtu 25.11.2008.
3. Association of Greek Tourism Enterprises - www.sete.gr - pristup sajtu 05.02.2009.
4. ComScore - www.comscore.com – pristup sajtu 08.02.2009.
5. Couples resorts, Jamaica - www.couples.com - pristup sajtu 26.05.2008.
6. Critical business solutions - www.anite.com – pristup sajtu 21.12.2008.
7. EasyJet - www.easyjet.com – pristup sajtu 14.12.2008.
8. European Commission, Enterprise and Industry, e-Business W@tch – www.ebusiness-watch.org – pristup sajtu 17.11.2008., 25.11.2008., 02.12.2008.
9. European Interactive Advertising Association - www.eiaa.net – pristup sajtu 08.02.2009.
10. Expedia - www.expedia.com – pristup sajtu 02.12.2008.
11. Forrester - www.forrester.com – pristup sajtu 08.01.2009.
12. Hotel News Resource - www.hotelnewsresource.com – pristup sajtu 21.12.2008.
13. Hotelmarketing - www.hotelmarketing.com – pristup sajtu 08.01.2009.
14. LE Passage to India -www.lepassagetoindia.com – pristup sajtu 12.12.2008.
15. Sandals - www.sandals.co.uk. – pristup sajtu 26.05.2008.
16. Thomson - www.thomson.co.uk – pristup sajtu 02.12.2008.
17. Thomsonfly - www.thomsonfly.com – pristup sajtu 11.12.2008.
18. The New York Times - www.nytimes.com/2001/03/23/arts/23NOTE.html - pristup sajtu 26.05.2008.
19. Travelocity - www.travelocity.com– pristup sajtu 02.12.2008.
20. Travel Industry Association of America - www.tia.org - 05.02.2009.
21. TUI - www.tui-group.com – pristup sajtu 02.12.2008.
22. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation - www.unesco.org/courier/1999_08 - pristup sajtu 22.05.2008.
23. University of Surrey - http://epubs.surrey.ac.uk – pristup sajtu 05.02.2009.
24. World Tourism Organization - www.unwto.org – pristup sajtu 29.11.2008.
25. World Travel and Tourism Council – www.wttc.org – pristup sajtu 05.02.2009.