Dr Slobodan R. Čerović

STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE

BEOGRAD, 2002.

Autor
Dr Slobodan Čerović

Recenzenti
Prof. dr Radmilo Todosijević
Prof. dr Dragica Tomka

Predgovor
Prof. dr Božidar Raičević

Za izdavača
Ana Popović
generalni direktor i glavni i odgovorni urednik

Odgovorni urednik
Vesna Gojić

Korice
Vesna Prodanović

Tiraž: 500 primeraka

ISBN 86-7307-157-7

Izdaje i štampa:Želnid Press
Beograd, Nemanjina 6

Ova knjiga, odnosno istraživanja proistekla su iz dugogodišnjeg rada u turističkoj privredi Srbije, kao i istraživanja nastalih u okviru izrade i odbrane doktorske disertacije autora.

Knjiga je namenjena, pre svega, onim čitaocima koji raspolažu sa određenim predznanjima iz oblasti turizma i strategijskog menadžmenta.

Ovo je ujedno i prilika da se zahvalim na izuzetno konstruktivnim sugestijama, predlozima i mišljenjima prof. dr Dragici Tomka, prof. dr Radmilu Todosijeviću i prof. dr Božidaru Raičeviću.

Takođe neizmernu zahvalnost ukazujem prof. dr Slobodanu Unkoviću i prof. dr Krunoslavu Čačiću za dugogodišnji podsticaj, stručne sugestije i pomoć u obavljenim istraživanjima.

U prikupljanju literature i pribavljanju neophodnih, prethodno sprovedenih istraživanja zahvaljujem se dr Peri Petroviću.

Svima navedenima, svojoj porodici i prijateljima dugujem neizmernu zahvalnost za svu podršku koju su mi pružili.

Autor
dr Slobodan Čerović

PREDGOVOR

Druga polovina XX i početak XXI veka će, pored ostaloga, ostati zabeleženi u istoriji turizma kao period u kome su se desile dramatične promene. Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Potreba za turizmom postala je skoro deo egzistencijalnih potreba. Potrebe ljudi razvijenih zemalja, i ne samo njih, s dosta slobodnog vremena i znatnom ekonomskom snagom sastavni su deo savremenog života i zato im se poklanja višestruka pažnja.

Nijedna društveno-ekonomska pojava nije imala tako impresivne promene kao međunarodni turistički promet u drugoj polovini XX veka, posebno u prvim dekadama. Dogodile su značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske, sociološke, kulturne i druge transformacije kako u sferi tražnje, tako i u sferi ponude. Prostorna disperzija turizma je impresivna, kao i makro i mikroekonomski efekti. Skoro sve države sveta obuhvaćene su turističkim kretanjima i kao emitivna i kao receptivna područja.

No, nijedna društveno-ekonomska pojava nije pokazala da je toliko ranjiva. Teroristički događaji od 11. septembra 2001. godine osetno su pogodili turističku privredu i više je nego ozbiljno uzdrmali. Putovanja i turistički promet u danima koji su sledili bili su više nego prepolovljeni, a mnogi akteri turističke privrede jednostavno nestali, propali. Među njima i neki s veoma dugom tradicijom i uspešnim poslovanjem.

No, na sreću, ranjivost turističke delatnosti pokazala se kao privremena. Turistička kretanja i trendovi nezaustavljivi su. Najbolji pokazatelj vitalnosti turizma jeste svakako pravo planetarno okupljanje čovečanstva u impresivnim razmerama, čiji smo svedoci ovih dana (XVII svetsko prvenstvo u fudbalu, Japan i Republika Koreja, jun 2002. godine). Svi turistički pokazatelji su impresivni i prevazilaze dosadašnje rekorde.

Bez obzira na tradiciju, gotovo sve zemlje nastoje da razviju turizam, tj. da se ozbiljnije uključe u turističke tokove jer time se obezbeđuje dinamika ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. Turizam je značajan pokazatelj privredne razvijenosti, dostignutog standarda, materijalnog blagostanja, kulturnog nivoa, političke i druge otvorenosti i saradnje.

No, očekivanja da će turizam brzo i jednostavno, privredno i društveno da preporodi neku zemlju, još uvek ne daje prave rezultate. Za turizam nisu dovoljne samo brojne prirodne i antropogene privlačnosti, povoljan geografski položaj, interesantni spomenici i specifičan folklor. Potrebna su, osim postojanja navedenih motiva, veoma obimna ulaganja u objekte ponude, osnovnu infrastrukturu, propagandu, saobraćaj, komplementarne delatnosti i drugo, što sve traži znatna investiciona ulaganja, koja, po pravilu, navedena zemlja nema.

Srbija, nema sumnje, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma. Prirodni resorsi, povoljan geografski položaj, brojne i raznovrsne antropogene privlačnosti, kao i dostignuti razvoj smeštajnih i drugih kapaciteta upućuju na to da se mogu razvijati raznovrsni vidovi turizma. Valorizacija raznovrsnih turističkih motiva s kojima Srbija raspolaže pojavljuje se kao ***conditio sine qua non*** *uspešnog društveno-ekonomskog razvoja Srbije i njenog adekvatnog uključivanja u*

međunarodne ekonomske i ostale tokove. Stoga, nije daleko od istine tvrdnja da u turizmu Srbija ima jednu od svojih komparativnih prednosti, a turizam treba da bude jedan od stubova društveno-ekonomskog preobražaja Srbije, jedan od njenih polova razvoja.

Rad dr Slobodana Čerovića ***"Strategijski menadžment turističke privrede Srbije"****, koji je pred čitaocima, treba da bude jedan od onih radova od kojih valja očekivati da doprinesu realizaciji navedenih tvrdnji. Polazeći od nespornih komparativnih prednosti Srbije za razvoj turizma, dr Slobodan Čerović svojim radom nastoji da valorizuje tvrdnju o potrebi stalnog prilagođavanja promenama i zahtevima koje diktira turističko tržište. Strategijsko prilagođavanje jeste kontinuelan proces kojim se preduzeća u turističkoj privredi, na adekvatan način, usmeravaju ka uspešnom poslovanju. Reč je o osnovnim preduzećima turističke privrede kao što su hotelska, restoranska, saobraćajna i putničke agencije.*

U strategijskom prilagođavanju promenama tražnje preduzeća turističke privrede, kao i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, jedna od najvažnijih aktivnosti vezana je za prilagođavanje domaćeg turističkog proizvoda međunarodnom tržištu. To je, pre svega, oblast kontinuiranog izgrađivanja turističkog proizvoda iz više aspekata budući da turistički proizvod predstavlja zbir različitih pogodnosti, dobara i usluga koje se kroriste za zadovoljavanje turističkih potreba kupaca za vreme njegovog boravka u odredištima, a to je određenje za intenzivan razvoj uslužnog programa preduzeća.

Dr Slobodan ^erović smatra da opšte principe za uključivanje Srbije u savremene turističke tokove, odnosno neophodne uslove za izlazak na međunarodno tržište treba usmeriti ka ciljnim tržištima i segmentima kako bi se maksimalno iskoristile komparativne prednosti koje turistička privreda Srbije ima na međunarodnom turističkom tržištu.

Čitalac ovoga rada biće u prilici da posvedoči o naporima koje je autor učinio da bi definisao i obeležio segmente i područja na nivou mesta, regija i zona kako bi se komparativne prednosti Srbije iskoristile. Štaviše, dr Slobodan Čerović je u svom radu otišao i korak dalje. Njegov rad pažljivom čitaocu pruža obilje informacija o pravcima i mogućnostima razvoja i ideja o unapređenju turizma u Srbiji i makro i mikroplanu. Svaka od njegovih ideja potkrepljena je, kako uporednim, tako i teoretskim i praktičnim iskustvima. Čitav pristup pretvaranja turizma Srbije u jedan od generatora njenog razvoja, ne bi trebalo da ostavi ravnodušnim nemali deo populacije Srbije, pogotovo ne pobornike, ali i one koji s navedenom idejom nisu saglasni.

Ovaj predgovor zaključujem ne samo preporukom da ovaj rad valja pročitati, već i dvema mislima kojima se, očigledno, rukovodio autor. Na početku on navodi misao japanskog ratnika Mijamoto Musačija (Musashi) iz XVI veka koji kaže: ***"Strateški je važno bliske stvari videti daleko, kao i daleke sagledati blizu".*** *Svoj rad dr Slobodan Čerović završio je navodeći misao kineskog filozofa Lao Cea iz VI veka pre naše ere koji kaže:* ***"Ako si pažljiv na kraju kao i na početku, sprečićeš neuspeh".*** *Tako je i s turizmom, zar ne?*

U Beogradu, 9. jun 2002. godine
Prof. dr Božidar Raičević

S A D R Ž A J

PREDGOVOR 11
UVOD..... 15

Prvi deo

TEORIJSKO METODOLOŠKE OSNOVE FUNKCIONISANJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA 19

Glava I
DIMENZIJE I STRUKTURNE ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA 21

1. OBIM I DINAMIKA TURISTIČKOG PROMETA U MEĐUNARODNOM TURIZMU..... 21
2. PERSPEKTIVE, KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG TURIZMA 25
3. RAZNOVRSNOST (HETEROGENOST) UČESNIKA U TURIZMU 36
   3.1. Heterogenost tražnje 37
   3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude 37
4. KONCENTRACIJA TRAŽNJE U VREMENU I PROSTORU 39
   4.1. Sezonske fluktuacije tražnje 39
   4.2. Prostorna distribucija turističkih kretanja 43

Glava II
KARAKTERISTIKE TRAŽNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU 45

1. FUNKCIONALNE KARAKTERISTIKE TRAŽNJE I PONUDE..... 45
   1.1. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominiraju}e tržišne pozicije 46
      1.1.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena 49
      1.1.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje ... 51
2. NEELASTIČNOST PRIMARNE I SEKUNDARNE TURISTIČKE PONUDE I NJIHOVA TRŽIŠNA HENDIKEPIRANOST 53
   2.1. Faktori konkurentnosti turističke privrede 53
      2.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogu}nosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama 56

Drugi deo

PROCESI I SLOŽENOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU 65

Glava III

DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAŽNJE. 67

1. EKONOMSKI FAKTORI 69
   1.1. Mežunarodni turizam – usklađeni (»održivi turizam«) 70

1.2. Promene u životnom stilu i načinu provoženja slobodnog vremena 73
1.3. Novi pristup turističkom razvoju 75
2. DEMOGRAFSKI FAKTORI TURISTIČKE TRAŽNJE 77
3. PROMENE U KONKURENTNOSTI PONUDE KAO POKRETAČKI FAKTOR TURISTIČKE TRAŽNJE 77
3.1. Promene u strategijskom upravljanju 77
3.2. Pokretački faktori turističke tražnje 79

Glava IV

DUGOROČNE TENDENCIJE I PROMENE U MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM POSLOVANJU 83
1. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA TURISTIČKIH PREDUZE]A 83
1.1. Faktori i efekti internacionlizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu 84
1.1.1. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih preduze}a u turizmu 87
1.1.2. Načini rasta i razvoja preduze}a..... 90
1.1.2.1. Franšizing 91
1.1.2.2. Ugovor o menadžmentu 93
1.1.2.3. Strategijske alijanse 94
1.1.2.4. Akvizicije 95
1.1.2.5. Zajednička ulaganja 95
1.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduze}a u turizmu 98
2. SLOŽENOST I MODALITETI POSLOVNOG VEZIVANJA PREDUZE]A U TURIZMU 100
2.1. Horizontalno povezivanje 102
2.2. Vertikalno povezivanje 103
2.3. Konglomerati 104
2.4. Vertikalna dezintegracija 105
2.5. Strategijske alijanse 105

Glava V

STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE PREDUZE]A TURISTIČKE PRIVREDE I OSTALIH UČESNIKA U TURISTIČKOJ PONUDI PROMENAMA TRAŽNJE 107
1. FORMULISANJE STRATEGIJSKOG PRILAGOĐAVANJA PREDUZE]A (TEORIJSKI PRISTUP) 107
1.1. Proces formulisanja strategije 113
2. TEHNOLOŠKO I TRŽIŠNO PRILAGOĐAVANJE USLUGA I OSTALIH INSTRUMENATA MARKETINGA U PREDUZE]U 117
2.1. Prilagožavanje uslužnog programa (proizvoda) preduze}a 117
2.2. Cenovna prilagodljivost preduze}a u turizmu 120

2.3. Prodajno i promotivno strategijsko prilagožavanje preduzeća promenama tražnje 123
3. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZE]A PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU 124
3.1. Uloga operativnih jedinica 127
3.2. Modeli organizacione strukture 128
3.3. Uloga menadžera lidera 129
4. STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE TRAŽNJOM PREDUZE]A 131
4.1. Strategija segmentacije 131
4.2. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduze}a 133
4.3. Strategijsko planiranje razvoja preduze}a u turizmu 137
5. KONCEPT STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM 142
5.1. Analiza relevantnih faktora (stimulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja 146
5.2. Izbor odgovaraju}ih strategija za upravljanje turističkom destinacijom 150
5.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje 153

Treći deo

PROMENE I TENDENCIJE NA TRŽIŠTU KAO FAKTOR RAZVOJA TURIZMA SRBIJE 155

Glava VI

STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA TURIZMA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE 157

1. RASPOLOŽIVI POTENCIJALI I EFEKTI RAZVOJA TURIZMA 157
1.1. Prirodne atraktivnosti i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji 157
1.2. Izgraženost turističke privrede i ukupne turističke ponude 159
1.3. Ostvareni rezultati u turističkom prometu i potrošnji 168
1.4. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Srbije 170
2. CILJEVI I PRAVCI STRATEGIJSKOG RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI 175
2.1. Intenziviranje razvoja postoje}e ponude 176
2.2. Izlazak na mežunarodno turističko tržište i razvoj doma}eg turizma 179
2.3. Razvoj turističke privrede i ukupne ponude u funkciji ekonomskog oporavka Srbije 182

2.4. Prioritetni vidovi turizma u perspektivnom razvoju 187
2.5.Selektivno utvrđivanje ciljnih segmenata i ciljnih tržišta 195

Glava VII
STRATEGIJA TRANSFORMACIJE PREDUZE]A U TURISTIČKOJ PRIVREDI SRBIJE 197
1. TRANSFORMACIJA PREDUZE]A KAO TRANZICIONI PROCES U SRBIJI I DRUGIM ZEMLJAMA 197
1.1. Korporativno upravljanje u novom ekonomskom okruženju 199
2. NEOPHODNOST TRANSFORMACIJE TURISTIČKE PRIVREDE RADI STRUKTURNOG PRILAGOĐAVANJA TRŽIŠNIM PROMENAMA 201
2.1. Svojinska transformacija u turističkoj privredi .. 204
2.2. Tržišno i organizaciono restrukturiranje preduze}a u turističkoj privredi 205

Glava VIII
POBOLJŠANJE UKUPNE ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE I NJENOG FUNKCIONISANJA 207
1. PRINCIPI ORGANIZOVANJA I FUNKCIONISANJA 207
1.1. Promene u organizovanosti nastupa na tržištu 209
1.1.1. Prilagožavanje ekonomske politike i drugih politika 209
1.1.2. Primene koncepcije marketinga u poslovnoj i turističkoj politici 212
1.1.3. Uključivanje turističke privrede u mežunarodno turističko poslovanje 213
2. OSTALA POBOLJŠANJA PRI ORGANIZOVANOSTI TURIZMA SRBIJE..... 219
2.1. Postizanje efikasnije koordinacije izmežu turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi 220
2.2. Zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno - istorijskog nasleža u funkciji prilagožavanja zahtevima strane i doma}e turističke tražnje 224

Glava IX
UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE 229
1. FORMIRANJE ASORTIMANA I KVALITETA USLUGA RADI DUGOROČNOG PRILAGOĐAVANJA TRŽIŠNIM ZAHTEVIMA I PROMENAMA 231
1.1. Standardi i kvalitet usluga 232
1.2. Razvoj vanpansionskih sadržaja 234

1.3. Odnos cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na mežunarodnom tržištu ispešnosti njenog nastupa na doma}em tržištu 236
2. STRATEGIJSKO UNAPREĐIVANJE PRODAJNO - PROMOTIVNIH ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE 239
2.1. Istraživanje tržišta i dalji razvoj informacionih sistema 240
2.2. Uključivanje preduze}a turističke privrede u rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija 243
2.3. Pozicioniranje turističke privrede Srbije radi poboljšanja prodajno – promotivnih aktivnosti 245

Glava X
PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA SRBIJE DO 2010. GODINE..... 249

1. TENDENCIJE U OKVIRU GLOBALNE I SELEKTIVNE TRAŽNJE 249
2. USLOVI ZA RAZVOJ TURIZMA SRBIJE 252
3. EKOLOŠKA KOMPONENTA TURISTIČKOG PROIZVODA SRBIJE 254
4. IZBOR STRATEGIJA U BUDU]EM RAZVOJU TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE 258

ZAVRŠNA RAZMATRANJA 261

LITERATURA 267

"Strateški je važno bliske stvari videti daleko, kao i daleke gledati blizu".
Mijamato Musashi (1584), ratnik

U V O D

Istraživanja u ovom radu obuhvatila su prilagođavanje kao kontinuelni proces kojim se preduzeća u turističkoj privredi na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. Akcenat jeste na osnovnim preduzećima turističke privrede kao što su hoteli, restorani, saobraćajna preduzeća i putničke agencije. U skladu sa savremenim konceptom turističkog poslovanja analiziran je i nivo turističke destinacije, tj. odnos pripadajućih preduzeća s ostalim relevantnim učesnicima u turističkoj ponudi nekog područja.

Osnovni cilj bio je u teorijskom i metodološkom smislu – polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju turističkog tržišta – ukazati na neophodnost balansiranih pristupa navedenih preduzeća u odnosu na tržišne promene s jedne, i sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti tih preduzeća, s druge strane, kao i da se takav pristup primeni na turističku privredu Srbije. Odnosno, ukazano je na neophodne postavke u preduzećima turističke privrede, u Republici Srbiji, uopšte i posebno, koje bi u skladu s njihovim strategijskim namerama i ciljevima trebalo da obezbede uspešan odgovor na dugoročne i složene tržišne promene u inače dominirajućoj turističkoj tražnji i ukupnom turističkom poslovanju.

U knjizi se pošlo od hipoteza da i pored nekih trajno vrednih determinanti turističke ponude

Srbije i njima potencijalno obezbeđenih konkurentskih prednosti uspešna politika u turizmu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju prilagođavanje promenama na turističkom tržištu.

Istaknuto je da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tog prilagođavanja sadržani, pre svega, u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje i u izrazitoj neelastičnosti ponude. Ekonomski, politički, demografski, psihografski i drugi faktori često izazivaju brze i znatne promene u obimu tražnje i njenim zahtevima. Prirodne i antropogene aktivnosti nekog područja istovremeno su i podloga razvoja turizma i izazivači nepromenljivosti i neelastičnosti ponude, pa stoga i njene otežane prilagodljivosti u tržišnom funkcionisanju.

U knjizi je ukazano na to da sva prilagođavanja turističke privrede i ukupne turističke ponude moraju da imaju postojan okvir. Pri tome, posebno je istaknuto da je neophodno uskladiti unapređivanje svih instrumenata tržišnog nastupa i poboljšati organizovanost na svim nivoima odlučivanja i upravljanja u turističkoj privredi.

Uz zaključna razmatranja, rad obuhvata tri međusobno povezana dela s kvantitativnim podlogom, zasnovanim na pokazateljima međunarodne i domaće statistike i rezultatima relevantnih istraživanja.

Prvi deo nosi naziv ***"Teorijsko-metodološke osnove funkcionisanja turističkog tržišta"*** i u njemu se polazi od dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta. Turističke usluge danas učestvuju sa 34 % u svetskoj trgovini uslugama, a njihov izvoz čini preko 8 % ukupnog svetskog izvoza robe i usluga. Znači, turizam zauzima značajno mesto u uslužnim delatnostima koje su u privredno najrazvijenijim zemljama sveta i osnovni pokretači i nosioci razvoja.

U tim okvirima ispoljavaju se i strukturne odlike turističkog tržišta. Početni se ogleda u naglašenoj heterogenosti tražnje u pogledu potreba i zahteva organizacije putovanja, raspoloživih sredstava i dr., ali i u heterogenosti turističke privrede i ukupne ponude, tj. u prisustvu brojnih učesnika u pružanju turističkih usluga.

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude jesu takve da obezbeđuju povoljniju poziciju tražnje. Stoga se u prvom delu rada ukazalo i na izazivače mobilnosti i elastičnosti tražnje, odnosno neelastičnosti primarne i sekundarne turističke ponude.

U drugom delu knjige ***"Procesi i složenost promena na turističkom tržištu"*** prvo su analizirane dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje kao dominirajućeg tržišnog subjekta. Obuhvaćeni su posebno ekonomski, a zatim i demografski, sociokulturni, psihografski i drugi faktori koji opredeljuju tražnju u međunarodnom turizmu i turizmu naše zemlje. Promene u konkurentnosti ponude posledično se javljaju kao dodatni pokretački faktor turističke tražnje i njenog usmeravanja ka konkretnim destinacijama i proizvodima preduzeća koja posluju na tim destinacijama.

Drugu grupu složenih promena na turističkom tržištu čine one koje se ispoljavaju u turističkom poslovanju. Naglašene su promene u poslovnoj orijentaciji velikih preduzeća koja su istovremeno veoma uticajna na turističkom tržištu. Takve promene vode ka rastućoj internacionalizaciji (globalizaciji) poslovanja u turizmu.

Polazeći od sagledanih procesa i složenih promena u turističkoj tražnji i ukupnom turističkom poslovanju, kao i od postavljenih hipoteza u ovom radu, posebno je nagla{eno strategijsko prilagođavanje preduzeća turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi tim

promenama. Pošlo se od teorijskog pristupa u formulisanju strategijskog prilagođavanja preduzeća, a zatim ukazalo na tehnološko i tržišno prilagođavanje usluga i ostalih instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede.

Nesumnjivo je da i prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu i njihovo strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom predstavljaju posebno bitne domene u ovom pogledu.

Treći deo rada nosi naziv ***"Promene i tendencije na tržištu kao faktor razvoja turizma Srbije"***. U njemu se polazi od strategijskih osnova u razvoju Srbije kao turističke destinacije, što znači da su prvo analizirani raspoloživi potencijali i efekti dosadašnjeg razvoja, a zatim i ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji. Ponovni izlazak na međunarodno turističko tržište i razvoj domaćeg turizma, uz pretpostavku ispunjenja potrebnih uslova koji za sada ne postoje zahtevaće selektivan pristup u utvrđivanju ciljnih segmenata i tržišta i odgovarajuće oblike razvoja turističke privrede i ukupne turističke ponude.

Strategija transformacije preduzeća u turističkoj privredi Srbije neophodna je kako bi se ona prilagodila tržišnim promenama. Svojinska transformacija, kao i tržišna, i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi, s jedne strane, odraz su potrebnih tranzicionih promena, a s druge strane, predstavljaju važan domen ukupnog strategijskog prilagođavanja i efikasnijeg upravljanja u turističkoj privredi Srbije.

Unapređivanje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije svakako je jedno od najvažnijih područja njenog strategijskog prilagođavanja svim navedenim promenama. Ono mora biti praćeno strategijskim unapređivanjem prodajno-promotivnih aktivnosti, zasnovanim na istraživanju tržišta, razvoju rezervacionih i

informacionih sistema, kao i na pozicioniranju turističke privrede Srbije, {to će doprineti poboljšanju prodajno-promotivnih aktivnosti i njihove organizacije na međunarodnom i domaćem turističkom tržištu.

Analizirajući navedeno, autor zaključuje da Turizam Srbije, odnosno turistička privreda Srbije može biti generator privrednog razvoja, uz prethodno ispunjenje navedenih uslova, što ujedno vodi i oporavku ukupne privrede Srbije.

Knjiga se završava izborom strategija koje mogu naći primenu u preduzećima turističke privrede Srbije, ali ujedno zahtevaju od autora da se nastave istraživanja u ovom pravcu kako bi se bliže odredile moguće strategije, posebno za hotele, restorane i putničke agencije, kao i moguće strategije za turističke centre, destinacije i regije.

Svi su cvetovi budućnosti u semenu sadašnjosti.
(poslovica)

Prvi deo

TEORIJSKO - METODOLOŠKE OSNOVE FUNKCIONISANJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Glava I

DIMENZIJE I STRUKTURNE ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA

1. OBIM I DINAMIKA TURISTIČKOG PROMETA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Turizam, kao društvena i ekonomska pojava, odnosno privredna delatnost najdirektnije je izložen neprestanim i snažnim promenama. Turističko tržište i turistički promet kontinualno se razvijaju, pa su poprimili neslućene razmere. Međutim, usmeravanje velikog broja ljudi ka turističkim destinacijama, osim pozitivnih poslovnih rezultata dovodi do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje su uslovile preispitivanje samih osnova savremenog turizma. Stoga, brz razvoj turizma, opšte promene društvenog uređenja i društvene svesti dovode do novog, diferenciranog posmatranja turizma.

U poslednjoj dekadi dvadesetog veka sve su vidnije promene karakteristika turističke tražnje.

Povećanje kulturnog, i uopšte, civilizacijskog nivoa stanovništva, u privredno najrazvijenijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta života, utiču, pre svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. Zato smatramo da su realna predviđanja da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu s mogućnostima za provođenje slobodnog vremena u mestu stalnog boravka.

Dakle, turizam, kao opšti fenomen ovog veka, jeste delatnost koja je prva poprimila globalne dimenzije. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija inostrani i domaći turizam. Osnovna karakteristika turizma jeste njegova dimenzijalnost, odnosno masovnost. Odlikuje se velikim brojem učesnika turističkih putovanja, koji, po nekim procenama, dostiže i do četiri milijarde ljudi. To turističku delatnost, po ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama čini izrazitim fenomenom, koji će se po obimu transakcija približiti naftnoj i automobilskoj industriji. Na to ukazuje i podatak da je u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam, zaposleno u proseku 65% od ukupnog broja zaposlenih.

Dakle, uloga turizma u međunarodnoj ekonomiji jeste višestruka, a uobičajeno je da se njegovi efekti, početno, sagledavaju prikazom turističkog prometa i prihoda ostvarenih od turizma.[1)] Uopšteno, dimenzije turističkog tržišta, iz svih aspekata, neprekidno se šire. U isto vreme, menjaju se i proširuju njegove strukturne odlike. Rast turizma u svetu dat je u tabeli 1.

Tabela 1. Rast turizma u svetu

P e r i o d	Prosečna godišnja stopa rasta %	
	dolazaka	prihoda
1950 – 1960.	10,6	12,6
1960 – 1970.	9,1	10,1
1970 – 1980.	5,7	19,4

[1)] Dugoročne tendencije međunarodnog turističkog prometa i potrošnje izuzetno su povoljne. Na primer, počev od 1950. godine, pa do 2000, broj dolazaka u međunarodnom turizmu povećan je sa 25 na 698,3 miliona, tj. 27,9 puta. Prihodi od međunarodnog turizma (bez prihoda od međunarodnog putničkog saobraćaja) u istom periodu uvećani su za 226 puta, odnosno sa 2,1 na 475 milijardi u USD.

1980 – 1990.	4,8	9,7
1990 – 1996.	4,4	8,0
1996 – 2000.	5,6	7,4

Izvor: WTO, Compendium of Tourism Statistics, Twentieth Edition, Madrid, 2000 i sopstveni proračuni.

Funkcija turizma kao veoma značajnog izvoznika i učesnika u međunarodnoj ekonomskoj razmeni ostvaruje se kroz obim navedenih izdataka za međunarodna putovanja. U savremenim uslovima prihodi od turizma dostižu 1,5% društvenog proizvoda sveta, preko 8% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 34% svetske trgovine uslugama. Pri tome, treba imati u vidu da je uslužni sektor dominirajući u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno razvijenih zemalja.[2)] U zemljama u razvoju, mediteranskim zemljama i drugim grupacijama, još su povoljnija turistička kretanja, odnosno donose veće efekte za njihove privrede. To se može sagledati iz sledeće tabele.

Tabela 2. Učešće prihoda od turizma u izvozu i trgovini uslugama u 2000. g. (%)

R e g i o n	U izvozu	U trgovini uslugama
Svet	8,1	34,2
Zemlje u razvoju	9,2	52,8
Mediteranske zemlje	14,8	40,6
Zemlje OECD	7,7	29,6

Izvor: Tourisam Highlights, 2001, WTO, www.world tourism.org

Na primer, prema podacima Svetske turističke organizacije 2000. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 698 miliona

[2)] Od 29 zemalja članica OECD u 1995. godini samo četiri su učestvovale u društvenom proizvodu ispod 60% i to u dužem vremenu.

ljudi, što je za 5,1% više nego u 1999. godini (videti: Prilog, tabela 1). Pri tome, ostvaren je prihod od 475,9 milijardi dolara, što je povećanje od 7,6 % u odnosu na prethodnu godinu (Prilog, tabela 2).

Svemu ovome treba dodati učinak ostvaren u domaćem turizmu, koji, po pravilu, ne zaostaje za učinkom u međunarodnom turističkom prometu, pa da se uvidi koliko je turizam danas i koliko će tek sutra biti važna privredna grana.[3)] Pri tome, treba imati u vidu da se kroz izvoz na osnovu turizma realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti i pozitivno utiče na platni bilans zemlje. Reč je o tzv. nevidljivom izvozu s visokim neto deviznim efektima. Prodaja robe i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji jeste, stoga, značajna prilika da se u nju uključe sve one privredne i neprivredne delatnosti koje obezbeđuju asortiman turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno području.

Pri sagledavanju dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta ne treba zanemariti efekte sinergije. S obzirom na to da direktno podstiče razvoj osnovnih delatnosti turističke privrede, ali i drugih, turizam doprinosi povećanom obimu uposlenosti kapaciteta. U tome posebne multiplikativne efekte može da ima potrošnja koja se iz drugih zemalja preliva po osnovu turističkih dolazaka u konkretnu zemlju. Ovim se stvara podloga za povećanje broja radnika u brojnim delatnostima

[3)] U poslednjih desetak godina strani turisti ostavljaju u Srbiji oko 40 miliona dolara godišnje. Proizlazi da tek desetohiljaditi deo međunarodnog turističkog prometa ostvaruje Srbija. To je toliko malo da se ne bi moglo nazvati ni mrvicom, te nas ta zarada svrstava u grupu turistički apsolutno nevažnih zemalja, toliko nevažnih da se njene granice ne ucrtavaju u turističku mapu sveta. Apsurd je veći što prema turističkim potencijalima ne zaostajemo za brojnim zemljama (npr. Slovenija od turizma dobije oko milijardu dolara ili 25 puta više nego Srbija). Ne treba uzeti u obzir da je to dobrim delom posledica ratnog okruženja, sankcija OUN i EEZ, kao i posledica rata u našoj zemlji.

turističke ponude (posebno treba imati u vidu dopunsko, sezonsko zapošljavanje).

Dakle, turizam kao delatnost ima mnoge pozitivne uticaje na privrednom, političkom i ukupnom društvenom planu.

Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori[4)] ukazuju na to da se turizam nalazi na prekretnici jer postoje potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći odmori i sl.). Iz marketinškog aspekta on se nalazi u fazi zrelosti, koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

Ova faza rezultat je prolaženja turizma kroz proces uvođenja (epoha turizma "privilegovanih klasa") i rasta (značajna kapitalna ulaganja u razvoj turizma uz višestruko povećanje turističkog prometa).

Dakle, u fazi zrelosti, u kojoj se sada nalazi, turističko tržište karakteriše se masovnošću i postojanjem velikog broja konkurenata. Osnovne promene, koje ga čine izrazito turbulentnim, odnose se na delovanje uticaja iz okruženja, povezanih sa sve izrazitijom svešću o potrebi za očuvanjem osnove njegovog razvoja – prostora.

Iz aspekta međunarodnog turizma, turistički promet, po obimu i dinamici, neprestano je u porastu. Tako, na primer, u 2000. godini prema podacima Svetske turističke organizacije porast turizma na globalnom nivou iznosio je 7,4% u odnosu na 1999. godinu, pri čemu se procenjuje da je 698 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu (s ukupnom zaradom od 478 milijardi dolara), što je povećanje od 4,5% u odnosu na 1999. godinu.

[4)] Vukonić, B.: Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987, str. 149–158.

Menjaju se i navike turista. Tako je porast od 7,5% zabeležen u broju turista koji su posetili azijsko-pacifički region (ukupno 93,7 miliona turista), a porast turista u Centralnoj Americi iznosio je čak 23% u odnosu na prethodnu godinu.

Tabela 3. Turistički promet po regionima 2000. godina

Region	Milioni	2000/1999
Svet	698,3	7,4
Evropa	403,3	6,2
Amerika	130,2	6,5
Istočna Azija	111,7	14,5
Afrika	28,9	1,5
Bliski istok	20,0	10,2
Južna Azija	6,3	9,0

Izvor: WTO, Tourism Highlights, 2001

Prema podacima WTO u 2000. godini najveći porast broja turista zabeležen je u zemljama južnoazijskog regiona,[5)] koje je posetilo 111,7 miliona turista. Osim toga, broj turista na Bliskom istoku povećan je za 10,2 %, a u Africi za 1,5%. Evropa i Severna Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, mada su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2000. godini posetilo 403,3 miliona turista). Pri tome, treba imati u vidu da je 2000. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 6,2% (Italija je imala najveći porast) (videti Prilog, tabela 3).

Tabela 4. Glavne turističke destinacije u 2000. god. (u mil. turista)

Zemlja	1999.	2000.	% promene 00/99	Tržišno učešće

[5)] Većina drugih pomodnih zemalja, koje se poslednjih godina posećuju, ne ubrajaju se u uobičajene maršute za odmor. Egipat je zabeležio porast turizma od 39,7%, dok je u Maroku, Zimbabveu i Argentini bilo za oko 20% više posetilaca u 1999. godini.

1. Francuska	73,0	74,5	2,0	10,7
2. SAD	48,5	52,7	8,7	7,5
3. Španija	46,8	48,5	9,7	6,9
4. Italija	36,5	41,2	12,8	5,9
5. Kina	27,0	31,2	15,5	4,5
6. V. Britanija	25.4	24,9	-1,9	3,6
7. Kanada	19,5	20,4	4,9	2,9
8. Meksiko	19,0	20,0	5,0	2,9
9. Nemačka	17,1	18,9	10,5	2,7
10. Rusija	18,5	-	-	-
11. Poljska	18,0	-	-	-
12. Austrija	17,5	17,8	2,0	2,6
13. Mađarska	14,4	15,6	8,1	2,2
14. Hongh kong	11,3	13,1	15,3	1,9
15. Grčka	12,2	12,5	2,8	1,8

Izvor: WTO, Tourism Highlights, 2001, strana 3.

2. PERSPEKTIVE, KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG TURIZMA

Dinamičan razvoj međunarodnog turizma i rast turističkog prometa i potrošnje u periodu posle Drugog svetskog rata do danas uticali su na to da turistička privreda postane jedna od vodećih privrednih grana u svetu. Prema podacima koje je objavio World Tourism Organisation (WTO) u 2000. godini turizam u svetskoj privredi odlikuje se sledećim karakteristikama[6)]:

- porast globalne ekonomije i specijalnih događaja omogućio je porast svetskog turizma za 7,4%, što je najveći rast u prethodnoj deceniji;

[6)] Worl Tourisam Organization (WTO), Tourisam Highlights, 2001

- u 2000. godini broj internacionalnih letova iznosio je 690 miliona, što je za 50 miliona više nego u 1999. god. (najviše su učestvovale Španija i SAD);
- Evropa je povećala za 58% internacionalni turizam u 2000. godini, što je porast od 6,2%, odnosno 403 miliona dolazaka ili 25 miliona dolazaka više nego u 1999. godini;
- svi regioni zabeležili su porast broja turista u 2000. godini, a najviši rast postigao je region istočne Azije od 14%, što je 14 miliona turista više nego u 1999. godini;
- od ukupnih dolazaka postignuto je 476 milijardi dolara u 2000. godini, što je porast od 4,5% u odnosu na 1999. godinu, a prosek potrošnje po turisti iznosio je 680 dolara u 2000. godini;
- očekuje se da će 2001. god. još više porasti međunarodni turizam u odnosu na 2000. godinu.

Predviđanja Svetske turističke organizacije

Istraživanja na raznim nivoima, a posebno Svetske turističke organizacije (WTO) ukazuju da se i u narednom periodu može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 2 do 3% i realnih prihoda od 3 do 4% prosečno godišnje). Pretpostavlja se da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. U isti mah, pretpostavlja se da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Globalne okvire, između brojnih i raznolikih pokazatelja, možemo sagledati na osnovu najvažnijih karakteristika:[7)]

[7)] Marić, R.: Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam br. 3, Novi Sad, 1999, str. 13.

(1) izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima;
(2) stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa tako da se u 2010. godini očekuje milijarda turista;
(3) veliki obim i permanentno povećanje turističke potrošnje (predviđa se da će sa oko 476 milijardi u 2000. godini dostići 1.550 mlrd. u 2020. godini);
(4) velika ekonomska moć i izuzetan privredni značaj turizma, koji mu obezbeđuje treću poziciju u međunarodnoj razmeni (tzv. naftne i automobilske industrije);
(5) stalni rast učešća ukupne turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP), koje je u 1997. godini iznosilo oko 13,5%), s tendencijom rasta;
(6) stabilan udeo deviznog prihoda od turizma u svetskom izvozu u iznosu od oko 8,5%;
(7) visoko učešće prihoda od turizma u ukupnim prihodima ostvarenim po osnovu pružanja usluga (kojima je u 1997. godini pripadalo oko 35%);
(8) stalno povećanje obima investicionih ulaganja u turističku privredu, koje je u istoj godini iznosilo 13,4% od ukupnih investicija u svetu (prosek u poslednjih deset godina je oko 7%);
(9) sve veća izdvajanja svetske populacije za turizam i rekreaciju, koji zahvataju oko 13% ukupnih prihoda stanovništva;
(10) permanentno povećanje broja receptivnih zemalja (190 zemalja u 1999. godini).

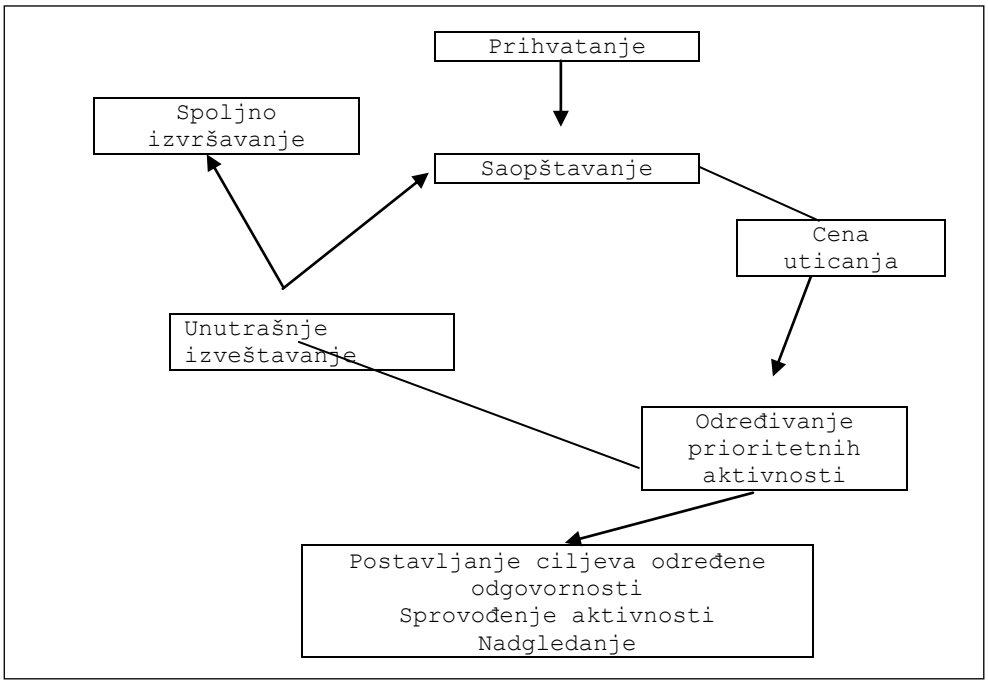
Kraj dvadesetog veka, između ostalog, pokazao je da je turizam kao svetska privredna grana, po svim bitnim pokazateljima, postigao primat u odnosu na ostale grane privrede. Preuzimajući ulogu lidera i ostvarujući znatan udeo u svetskom bruto nacionalnom proizvodu i ukupnoj zaposlenosti turizam je, takođe, preuzeo veliku odgovornost u odnosu na ekonomsko, socijalno, kulturno i prirodno okruženje. Zbog toga se pred turističku privredu i sve institucije u oblasti turizma postavlja zadatak uspostavljanja, pre svega, održivog i odgovornog razvoja radi očuvanja svih bitnih vrednosti okruženja, kao i turističkog proizvoda i postizanja neophodne ravnoteže u kojoj zadovoljavanje sadašnjih potreba turista neće ugroziti zadovoljavanje potreba u budućnosti.[8)] Proizvodi održivog turizma jesu oni koji deluju u skladu sa životnim okruženjem lokaliteta, društvenom zajednicom i kulturom kako bi ovi postali stalni korisnici, a ne žrtve razvoja turizma.

Turistička privreda ima sama po sebi interes da zaštiti privredne i kulturne resurse, koji su srž njene delatnosti. Ona, isto tako, poseduje i načine da to ostvari.[9)]

Slika 1. Razvijanje programa održivog turizma

[8)] Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj jeste da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u razvoju turizma i sve države. Potreba za uticanjem na odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za ostvarivanje održivog i odogovornog razvoja turizma, dovela je do toga da je Generalna skupština Svetske turističke organizacije na zasedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine usvojila Opšti etički kodeks. Ovaj dokument smatra se bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu.

[9)] Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.



Izvor: Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000, str. 34.

Kao najveća svetska privredna grana turizam ima mogućnost da postigne suštinsko poboljšanje u oblasti okruženja i društveno-ekonomskih odnosa i time značajno doprinese održivom razvoju zajednica i zemalja u čijem okviru deluje.

Svetska turistička organizacija (WTO) na osnovu dosadašnjih razvojnih tendencija daje predviđanja za međunarodni turizam. Tako se predviđa da će se broj turista u međunarodnom turizmu u svetu povećavati po stopi od 3,5% do 3,8% prosečno godišnje do 2020. godine. Međutim, po pojedinim regionima predviđanja su različita.

Za Evropu su predvideli prosečnu godišnju stopu rasta od 2,7% za prvi desetogodišnji period, odnosno 2,5% od 2010. do 2020. godine, tj. prosečan rast od 3,5%, što je na nivou predviđenog svetskog proseka.

S druge strane, u regionu Azije predviđa se znatno dinamičniji rast u odnosu na druge regione, pa samim tim i u odnosu na svetski prosek. Detaljniji pregled predviđanja WTO dat je u tabeli 5.

Tabela 5. Vizija razvoja međunarodnog turizma u svetu do 2020. godine

u milionima turista

R e g i o n				Prosečna godišnja stopa rasta (%) od 1995 do 2020.
	2000.	2010.	2020.	
Evropa	403	527	717	3,1
Istočna Azija	112	195	397	6,5
Amerika	130	190	282	3,8
Afrika	27	47	77	5,5
Srednji istok	20	36	69	6,7
Južna Azija	6	11	19	6,2
S v e t	698	1.006	1.561	4,1

Izvor: WTO News, October November December 1999, Madrid, 2000

Dalji pregled ukazuje na prosečan godišnji rast međunarodnog turizma u svetu od 4,1% do 2020. godine. Pri tome, prosečna godišnja stopa rasta do 2000. godine iznosila je 3,4%, a za period do 2010. godine iznosila bi 4,2%, prosečno godišnje. Pri tome, u WTO nisu data predviđanja očekivane turističke potrošnje.

U pogledu regionalne strukture predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3,1%) i Amerike (3,8%), odnosno znatno dinamičniji rast u Istočnoj Aziji (6,5%), na Srednjem istoku (6,2%), i Južnoj Aziji (6,2%) i Africi (5,5%). Međutim i pored predviđenih velikih razlika u intenzitetu rasta po regionima, Evropa bi i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto u svetskom turizmu.

Tabela 6. Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%)

R e g i o n	2000.	2010.	2020.
Evropa	58,8	52,4	43,4
Ist. Azija Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,1
Afrika	3,5	4,1	4,9
Srednji istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2

Izvor: WTO News, 2000

Predviđanja u budućnosti razvoja međunarodnog turizma u svetu

Sagledavajući globalne tendencije u međunarodnom turizmu, te koristeći naučnu i stručnu literaturu, odnosno metodologiju, može se predvideti razvoj turizma u svetu u budućnost. Svakako da se ova predviđanja najvećim delom oslanjaju na podatke, izveštaje i simulacije WTO. Ona su moguća iz nekoliko aspekta:

- razvoj svetske privrede i dalji proces globalizacije,
- rast društvenog proizvoda u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju,
- demografska i socijalna kretanja,
- psihološki kulturni i drugi uslovi življenja,
- nivo zaštite životne sredine.

Imajući u vidu sve ove, ali i druge faktore koji utiču na razvoj međunarodnog turizma, može se predvideti rast prometa od 3,5% od 2000. do 2010. g. i 3,3% od 2010. do 2020. g. Istovremeno, može se predvideti da bi realna, prosečna godišnja stopa rasta turističke potrošnje mogla da iznosi do 2010. godine oko 5,5%, a do 2020. godine 6% i to

zahvaljujući svetskom nivou. Imajući u vidu prethodne analize, naša očekivanja razvoja međunarodnog turizma možemo kvantifikovati kao u tabeli 7.

Tabela 7. Sopstvena predviđanja razvoja međunarodnog turizma

G o d i n a	Broj turista u milionima	Turistička potrošnja bez saobraćaja u mlrd. USD	Ukupna turistička potrošnja u mlrd. USD
1995	565,4	405,1	485,0
2000	698,0	476,0	569,0
2010	952,0	802,0	972,0
2020	1.317,0	1,436,0	1.740,0
Prosečna godišnja stopa rasta (%) 2000–2020.	3,40	5,75	5,75

Izvor: Sopstveni proračuni

Predviđanje razvoja međunarodnog turizma u svetu u budućnosti mogu se svesti na:

a) turistički promet – relativno visoka prosečna godišnja stopa rasta (od 3,3% do 3,5%);
b) turističku potrošnju (prihod) – ubrzanija stopa rasta od broja turista (od 5,5% do 6,0%);
c) očekivanu regionalnu strukturu: stagnacija Evrope i nešto usporeniji rast Amerika, ekspanzija Karipskog područja, istočne Azije i Pacifika;
d) očekivane izvore turističke tražnje, odnosno potrošnje dominantna uloga najrazvijenijih zemalja, uz povećanje učešća srednjerazvijenih zemalja i nekih zemalja u razvoju (Kina, Rusija, Brazil);
e) strukturu turističkih zemalja koje učestvuju u raspodeli međunarodnog turizma:

- menjaće se u smislu povećanja učešća zemalja istočne Azije i Pacifika, Kariba, Afrike i južne Azije;
- očekuje se povećanje uloge Kine i Rusije;

f) strukturu turista po prihodima: najveći broj turista biće sa srednjim i relativno nižim prihodima (koji su i u dosadašnjem razvoju omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu):
   - turisti će sve više koristiti organizovan turistički promet tzv. paket aranžmane i automobil u individualnom turističkom prometu;

g) kvalitet turističkog boravka (proizvoda);
   - očekuju se zahtevi za podizanje kvaliteta, samim tim i cena (kako za smeštaj i ishranu, tako i za rekreaciju, sport, zabavu, kulturu);
   - očekuje se da organizatori putovanja formiraju nove i raznovrsnije kvalitetne programe putovanja, a od svih učesnika u pružanju turističkih usluga u procesu putovanja (posebno u turističkim mestima) da razvijaju kompleksni turistički proizvod destinacije;
   - proces ponude turističkog proizvoda treba usaglasiti s izvorima turističke tražnje (od privrednih subjekata u turizmu do države);

h) turiste s visokim prihodima:
   - individualna turistička putovanja (udaljenija područja, nautički turizam, krstarenja, lovni turizam);
   - važna grupa turista biće učesnici brojnih međunarodnih političkih, naučnih, kulturnih, sajamskih, sportskih i drugih

skupova (potrošači sa znatno većim utroškom sredstava u odnosu na klasične turiste);

i) promenu turističke tražnje:
   - povećanje učešća mladih (posebno đaka i studenata) i relativno starijih[10)] osoba (posebno penzionera);

j) ulogu organizovanog turističkog prometa, koji će se stalno povećavati (ovaj vid turističkih putovanja već je dostigao oko 50% učešća u ukupnim turističkim kretanjima u svetu);
   - njihov dalji razvoj, u velikoj meri, biće uslovljen sposobnošću turoperatora da se prilagođavaju zahtevima raznih vrsta segmenata na strani turističke tražnje (u pogledu kvaliteta i cena paket aranžmana);

k) individualni turistički promet, od koga se očekuje da zadrži važno mesto, posebno na području Evrope, uz veće korišćenje automobila kao prevoznog sredstva.

Uglavnom, međunarodni turizam i dalje će se usmeravati prema: toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima. Međutim, možemo predvideti da će se u okviru ova tri najvažnija segmenta događati strukturne promene: sporiji rast turističkog prometa koji je usmeren prema toplim morima (izuzev Mediterana i Kariba), a brz rast turističkog prometa usmerenog prema planinskim turističkim centrima i velikim gradovima, koji spajaju turističke, poslovne i kulturne sadržaje.

Pretpostavlja se da će i ostale turističke destinacije koje se oslanjaju na kvalitetne prirodne (reke, jezera, tople i hladne

[10)] Istraživanja u okviru WTO (skup posvećen ulozi penzionera u međunarodnom turizmu održan u Lisabonu 1999. godine) ukazuje na to da osobe starije od 60 godina u nekim zemljama čine 20–30% od ukupnog broja putnika koji putuju u inostranstvo. Konstatovano je da se njihova uloga stalno povećava u međunarodnom turizmu.

termomineralne vode i druge atraktivnosti) i kulturne sadržaje (posebno vredni kulturno-istorijski spomenici) imati određenu ulogu, ali znatno manju u odnosu na tri osnovna pravca turističkih kretanja.[11)]

Razne vrste zabavnih parkova, namenjenih prvenstveno domaćim turistima i stanovnicima većih gradova, poslednjih godina dobijaju na značaju, posebno u V. Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Belgiji. Njihov značaj povećavaće se kad je u pitanju međunarodni turizam u budućnosti.

Ovim predviđanjima razvoja međunarodnog turizma u svetu u budućnosti treba pridodati i tranzitna turistička kretanja, koja će imati poseban značaj i to, pre svega, kada se za putovanja koristi automobil, odnosno, kad su u pitanju individualni turistički programi.

Osim ovih, postoje i druge promena koje, osim stanja u političkom i privrednom okruženju, mogu uticati na budući razvoj međunarodnog turizma. To su, na primer,:

- dekoncentracija međunarodnog turizma u toku godine (mada će i dalje letnji meseci imati dominantnu ulogu);
- tendencija bržeg rasta putovanja, na udaljena područja, ali će srednja i kraća odstojanja i dalje predstavljati veliki deo međunarodnog turizma;
- uvećanje promocionih aktivnosti nacionalnih turističkih organizacija, ali i prevoznika,

[11)] U ovome će posebnu ulogu imati tzv. nacionalni parkovi, i kulturni pejzaži kao nova kategorija, koji se nalaze pod posebnom zaštitom države kao izuzetno vredni prirodni resursi (masovna rekreacija domaćih i stranih turista). Takođe, i dalje će se povećavati uloga u svetu poznatih zabavnih parkova, koji su počeli da privlače veliki broj turista. Ovo je počelo pojavom Diznilenda u Los Anđelesu. Danas postoje ovakvi zabavni parkovi i na Floridi, u Japanu i Francuskoj. Svaki od četiri Dizni parka posetiti godišnje oko 10 miliona stranih i domaćih turista što je relativno visoko učešće u međunarodnom i domaćem turizmu.

hotela i drugih učesnika na međunarodnom turističkom tržištu;

- uvećavanje konkurencije i pojava novih turističkih zemalja, odnosno destinacija na međunarodnom turističkom tržištu;
- povećanje interesa krupnog kapitala iz raznih oblasti za međunarodni turizam, a posebno organizovani turistički promet. U tom pogledu, posebnu ulogu imaće velike multinacionalne kompanije, avio prevoznici i veliki privredni sistemi, kao i finansijske institucije (posebno velike banke i osiguravajuće kompanije);
- primena savremenih oblika poslovanja u turizmu, sa osloncem na marketing koncepciju i savremene elektronske tehnike;
- ekološki problemi u turističkim zemljama (u mnogim zemljama prostor će predstavljati limitirajući faktor razvoja turizma i uspešnog uključivanja na međunarodno turističko tržište);
- kvalitetna radna snaga, koja u turističkim privredama može biti razvojni, ali i ograničavajući, nedostajući faktor (organizovano permanentno usavršavanje, stimulativno nagrađivanje i angažovanje kvalifikovane radne snage za turizam iz drugih zemalja);
- kompleksan razvoj turističke ponude i podizanje kvaliteta turističke usluge i ukupnog boravka turista (objekti za rekreaciju i zabavu, kao i izgradnja fleksibilnih smeštajnih kapaciteta srednjih i nižih kategorija, a relativno će se manje graditi luksuzni hoteli, sem u slučaju velikih gradova i ekskluzivnih turističkih centara);
- povećanje uloge nautičkog turizma i raznih sportova na vodi, aktivnih oblika rekreacije i

sportskih aktivnosti na snegu, u planinskim turističkim centrima;

- cene turističkih usluga, koje će imati brži rast od stope inflacije zbog rasta životnog standarda i karaktera turističkih potreba (i pored toga očekuje se veća uloga turista s relativno nižim prihodima);
- razvoj savremene putne mreže na najintenzivnijim turističkim pravcima, te dalja ekspanzija vazdušnog saobraćaja (novi tipovi aviona, savremeni aerodromi i koncentracija kompanija vazdušnog saobraćaja);
- proces sinhronizovanog razvoja turizma s ostalim privrednim delatnostima (poljoprivreda, industrija, trgovina i saobraćaj);
- veći uticaj međunarodne saradnje u oblasti unapređenja međunarodnog turizma (bilateralni i multilateralni odnosi zemalja u okviru regionalnih integracija), odnosno veći uticaj OUN i WTO, kao njenog savetodavnog člana;
- brži rast međunarodnog turizma od domaćeg turizma, posebno zbog ograničenih turističkih resursa u privredno razvijenim zemljama, kao i povoljnih uslova u drugim zemljama s kvalitetnim turističkim resursima (adekvatna turistička ponuda s pristupačnim cenama);
- zahtevi međunarodnog i domaćeg tržišta pri izradi dugoročnih koncepcija razvoja turizma. Osnov je adekvatan razvoj ukupne turističke ponude, kao i svih ostalih elemenata koji su važni za što bolje korišćenje potencijala međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta.

Predviđanja i budućnost razvoja turizma zavise od niza, kako ekonomskih, tako i vanekonomskih faktora, odnosno od ukupnog stanja i tendencija, tj. u kojoj meri, obimu i dinamici će taj proces biti sveobuhvatan.

Na kraju dvadesetog veka, u 2000. godini ostvareno je 698,3 miliona dolazaka turista. Ako bi se ovaj rast nastavio tom dinamikom, odnosno u prvoj deceniji dvadeset prvog veka, u 2010. godini doveo bi do 937 miliona dolazaka, što je povećanje od 276 miliona dolazaka u toj deceniji.

Istovremeno, pošto su prihodi od međunarodnog turizma na kraju ovog veka dostigli nivo od 475 milijardi USD, predviđa se da bi se više nego udvostručili do 2010. godine, tj. iznosili bi čak 1,1 bilion USD.

Pri tom bi prosečna godišnja stopa rasta iznosila 8,6% za dvadeset godina (1990–2010), što bi značilo da bi se dnevno 2010. godine ostvarivao prihod od oko 3,5 milijardi dolara. Takva tendencija mogla bi se nastaviti sve do 2020. godine.

U svakom slučaju, treba konstatovati da razvoj međunarodnog turizma u budućnosti zavisi od tendencija tražnje, kojima treba dodati i očekivani rast u domaćem turizmu brojnih zemalja. Na taj način istovremeno se stvaraju okviri u kojima preduzeća i organizacije u turizmu mogu da postave svoje strategijske ciljeve i opredeljenja. S obzirom na dominirajuću poziciju tražnje, proizlazi da bi ocenjene tendencije njenog ispoljavanja, u narednim godinama, trebalo da u pozitivnom pravcu usmere ukupna kretanja i odnose na turističkom tržištu.

Pri predviđanju razvoja međunarodnog turizma u budućnosti imamo u vidu tri osnovna pravca, u globalnim turističkim tokovima, na koje obavezno treba obratiti pažnju i u narednom, dugoročnom periodu. To su: kretanja ka toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima. Njima treba dodati i masovnija tranzitna turistička kretanja.

Procena je da će kretanja ka planinskim turističkim centrima i velikim gradovima brže rasti

od onih ka toplim morima, pre svega zbog zasićenosti tražnje na Mediteranu (međutim, on će i dalje biti najzastupljenija pojedinačna makroregija u međunarodnom turizmu).

Zatim, treba imati u vidu razne vrste zdravstvenog turizma, uz korišćenje termalnih (banjskih) izvora i klimatskih lečilišta, koji mogu biti jedna od okosnica u zahtevima budućih učesnika, kako u domaćem, tako i u međunarodnom turističkom prometu.

Nautički turizam, sportovi na vodi, skijanje i drugi oblici rekreacije takođe će biti u centru turističke tražnje i u domaćem i u međunarodnom turizmu.

Pri tome, prilikom turističkih destinacija (turističke zemlje, područja i mesta) prednost će imati one destinacije koje poseduju raznovrsnu ponudu, a naročito ponudu s elementima i mogućnostima za aktivnu rekreaciju.

Sopstvena predviđanja razvoja međunarodnog turizma u budućnosti možemo zasnivati i zahvaljujući bitnim trendovima u njemu.

Između ostalih tu se ističu:[12)]

- dalji, relativno brži rast putovanja ka dalekim destinacijama;
- šira primena koncepcije marketinga u turističkom poslovanju s intenziviranjem savremene informacione tehnologije, promocionih i drugih aktivnosti;
- povećani interes krupnog kapitala iz raznih oblasti za brži razvoj međunarodnog turizma;
- dalji rast organizovanih putovanja u ukupnom međunarodnom turizmu i neophodna prilagođavanja poslovne politike organizatora putovanja u kvalitetu i cenama;

[12)] Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, mart, 1999.

- relativno slabljenje interesa za korišćenje hotela, a povećanje interesa za turističkim naseljima apartmanskog tipa, bungalovima i vilama u osnovnom smeštaju i banjskim i klimatskim lečilištima i savremenim kampovima u komplementarnom smeštaju;
- dalja dominacija turista sa srednjim i nižim platežnim sredstvima;
- dalje, preovlađujuće učešće putničkog automobila kao sredstva prevoza i drugi.

Svim ovim tendencijama neophodno je dodati one koje upućuju na sve veću soficistiranost turističke tražnje i njenu probirljivost u odnosu na sadržaje, kvalitet, cenu i druge elemente ponude konkurentnih destinacija.

Pri tome, imamo u vidu opšti stav i međunarodnih organizacija i kvalifikovanih istraživača, da će sve više dolaziti do izražaja individualizacija zahteva s orijentacijom na kulturne sadržaje i vrednosti. Na primer, posebna interesovanja obuhvataju kulturu, arheologiju, umetnost, arhitekturu, sport i razne oblike rekreacije, muziku, lov i ribolov, ruralni (seoski) turizam (naročito u eko-selima), različite kombinacije tzv. zdravog života itd.

3. RAZNOVRSNOST (HETEROGENOST) UČESNIKA U TURIZMU

Jedna od osnovnih odlika turizma kao delatnosti jeste raznovrsnost (heterogenost) učesnika. Uz pozitivnu razvojnu tendenciju međunarodnog turizma, zapaža se stalno smanjenje intenziteta rasta. Međutim, dalji nastavak pozitivne razvojne tendencije u međunarodnom turizmu javiće se kao raznovrsnost učesnika, odnosno rezultat očekivane razvojne tendendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. U pogledu učešća

pojedinih receptivnih turističkih zemalja u međunarodnom turizmu situacija se radikalno ne menja kad je u pitanju redosled pojedinih turističkih zemalja. Može se očekivati da će i dalje dominantnu ulogu imati: SAD, Italija, Španija, Francuska, Austrija, Velika Britanija, Meksiko, Nemačka, švajcarska i druge zemlje. Međutim, uloga ovih zemalja smanjuje se u korist ostalih turističkih zemalja, a posebno onih s područja Azije, Latinske Amerike, Afrike i zemalja Mediterana.

Iz aspekta učesnika u turizmu, individualni turistički promet predstavlja, i dalje, dominantan vid turističkih putovanja, ali organizovani turistički promet iz godine u godinu povećava svoje učešće. Zatim, očekuje se povećanje učešća turista koji će odmor u toku godine koristiti u dva ili tri dela. Značajni su i vidovi prevoza koji se koriste. Za sada, dominantnu ulogu i dalje ima automobil (oko 60% učešća u ukupnom turističkom prometu) mada se beleži izuzetno povećanje uloge vazdušnog saobraćaja, posebno kod organizovanog turističkog prometa. železnički saobraćaj, pretpostavlja se, imaće nešto usporeniju stopu rasta, dok se učešće pomorskog i rečnog saobraćaja može povećati s brzim razvojem nautičkog turizma i dužih kružnih putovanja brodom u periodu van letnje turističke sezone. Predviđa se da će se glavnina međunarodnih turističkih putovanja i dalje realizovati u letnjim mesecima, iako se očekuje blag relativan pad turističkog prometa, uslovljen povećanjem tokom zimskih meseci.

Dakle, očekuje se dalja sezonska fluktuacija tražnje. Raznovrsnost učesnika u turizmu, osim osnovnih kategorija, obogaćuju učesnici u tzv. "malom turizmu" (izletnici, tranziteri i malograničnи promet), što nikako ne treba zanemariti.

3.1. Heterogenost tražnje

Heterogenost tražnje u turizmu ogleda se, pre svega, u pogledu potreba i zahteva turista, a s druge strane, u pogledu organizacije putovanja i drugih bitnih elemenata u marketingu i menadžmentu turističkih preduzeća.

Uopšteno, realno je očekivati još veću angažovanost novih turističkih zemalja u razvoju turističkih zemalja kao reakciju, između ostalog, na sve heterogeniju tražnju, a posebno na tražnju smeštajnih kapaciteta.

U međunarodnom turizmu, kao izvoru povećane tražnje, i dalje će glavnu ulogu imati SAD, Nemačka i Japan. Ovoj grupi zemalja treba dodati i ostale privredno najrazvijenije zemlje sveta (koje i sada imaju značajan uticaj na razvoj međunarodnog turizma), a posebno: Veliku Britaniju, Holandiju, Francusku, Kanadu, Austriju, švedsku, Belgiju, kao i druge privredno razvijene zemlje sveta.

Heterogenost turističke tražnje pri kreiranju osnovnih elemenata za strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije treba da bude polazište za efikasan tržišni nastup. Ona je u međuzavisnosti s heterogenošću turističkih usluga (u pogledu kvaliteta, prostora i vremena) tako da se proces pružanja turističkih usluga posmatra jedinstveno. Dakle, neophodno je obezbediti sinhronizovanost ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora.

3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude

Ukupna svetska turistička privreda je po prirodi dosta heterogena, što je imalo odraza i na heterogenost turističke ponude.

U tom smislu, turističku ponudu treba sastaviti polazeći od ukupne turističke tražnje, kako u inostranom, tako i u domaćem turizmu.

Uopšteno, heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude proizlazi iz heterogenosti turističkih usluga, koja proističe iz velikog broja učesnika u pružanju određenih usluga na strani ponude. Kao posledice ove karakteristike usluga javljaju se: neujednačenosti u kvalitetu, nedostatak uniformnosti, teškoće pri standardizaciji i kontroli kvaliteta usluga i slično. Pri tome, treba imati u vidu da osnovu turističke privrede uglavnom čine[13]: ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. Od neprivrednih delatnosti treba istaći kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, zatim rad raznih turističkih organizacija i organa na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu, koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju turističke ponude.

S druge strane, za razliku od proizvoda koji se poseduju i gde se vlasništvo nad predmetom prodaje prenosi, usluge[14] se pružaju, mogu se koristiti, kreirati, može se učestvovati u njihovom stvaranju, pri čemu kupac plaća odgovarajuću cenu za pružene usluge (ali bez mogućnosti da postane njihov vlasnik).

Uobičajeno je da se koriste tri načina klasifikovanja usluga[15]:

(1) sa stanovišta prodavca (privatna, državna, profitna ili neprofitna preduzeća):

---

[13] Unković, S.: Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 2001.

[14] Usluge se mogu klasifikovati u odnosu na više faktora: tržišne segmente, stepen opipljivosti, ciljeve, stepen regulacije, radnu intenzivnost i kontakt s potrošačima. U okviru svakog od ovih faktora moguća je i dublja podela, koja, opet daje osnove za produbljeniju klasifikaciju usluga.

[15] Cowell, D.: The Marketing of Services, Heinemann, Ltd., London, 1987, pp. 29-30.

– prema izvoru profita dele se na one čiji dohodak potiče s tržišta, iz oporezivanja, od poklona ili kombinovanih izvora;

(2) sa stanovišta kupca usluge (različiti tipovi tržišta: tržište individualnih potrošača, industrijsko tržište, poljoprivredno, državno i sl.):

– tipovi kupovine (usluge udobnosti, specijalne usluge i sl.);

– motivi kupovine ("instrumentalne" i "ekspanzivne" usluge);

(3) oblik usluge (uniformne ili po porudžbini);

– zavise od uloge ljudskog faktora i opreme u proizvodnji (ljudski rad ili automatizacija);

– zavise od stepena personalnog kontakta (visok ili nizak).

Strategija razvoja i izvoza tzv. klasičnih usluga uz oslonac na uvoz usluga visokog tehnološkog nivoa i postepeno stvaranje uslova za sopstveni razvoj novih usluga može biti najpovoljnija alternativa bržih strukturnih promena zemalja u razvoju, a pogotovo kada je reč o zemljama koje nemaju mogućnosti da izdvajaju znatna sredstva za istraživanje i razvoj (IR) savremenih tehnoloških rešenja na kojima se zasnivaju nove usluge.

U većini zemalja učešće usluga u strukturi društvenog proizvoda kreće se između 40 i 70%, dok je u nekim zemljama u razvoju učešće usluga ispod 30%, a u nekim visokorazvijenim zemljama ono iznosi i preko 70%, uz tendenciju daljeg rasta.

4. KONCENTRACIJA TRAŽNJE U VREMENU I PROSTORU

4.1. Sezonske fluktuacije tražnje

Na turističku tražnju deluje veliki broj faktora, ali su dva osnovna: potreba za putovanjima i odmorom, te platežna sposobnost nosilaca turističkih potreba. Pri tome, treba imati u vidu elastičnost turističke tražnje, njenu sezonsku koncentraciju i delovanje većeg broja vanekonomskih faktora na njen obim i dinamiku. Sezonske fluktuacije tražnje utiču na koncentrisanost turističke tražnje u određenim periodima, mada se primećuje smanjenje sezonske fluktuacije.

Od brojnih karakteristika turističke tražnje u međunarodnom turizmu posebno se, uz masovna, izdvajaju tri oblika turističkih putovanja: prema toplim morima, planinskim centrima i velikim gradovima. Pri tome, treba imati u vidu da u ovim karakterističnim masovnim oblicima turističkih putovanja postoji veći broj homogenih grupa, tj. segmenata koji upućuju na koncentraciju tražnje u vremenu i prostoru.

(1) Turistička tražnja prema toplim morima

Među turistima koji posećuju turističke centre Mediterana i drugih zemalja s toplim morima preovladavaju oni koji odmor koriste tokom leta najviše za vreme školskog raspusta. Oni sve više traže povoljne uslove za kompleksnu aktivnu rekreaciju u turističkim mestima. Strateški je opravdano da ovo ima prevagu u ukupnoj strukturi turističke ponude. Ove grupe turista, kad je reč o smeštajnim kapacitetima, pokazuju sve veći interes za turističkim naseljima u kojima se može organizovati smeštaj i ishrana u sopstvenoj režiji, ali uz mogućnost korišćenja usluga raznovrsnih kapaciteta za ishranu. Zato u ovim turističkim kompleksima treba obezbediti bogat sadržaj za aktivnu rekreaciju i zabavu. Isto tako, treba ponuditi i proizvode široke potrošnje, kao i specifične proizvode za čiju su kupovinu strani turisti zainteresovani (obezbediti karakteristične

proizvode zemlje ili kraja u kome turisti borave). Interes za hotelskim kapacitetima i dalje će biti izražen, posebno kad su u pitanju veći turistički centri, i u poznatim kulturnoistorijskim naseljima. Međutim, tražnja za ovim smeštajnim kapacitetima ipak se relativno smanjuje (najveći deo ove turističke tražnje odnosi se na one koji porodično koriste odmor). U okviru grupnih aranžmana organizatora putovanja, kao prevoz najviše se koristi automobil ili avion.

Predviđa se da će se organizovani turistički promet, za ovu grupu turista, povećati.[16)] Suprotno ovoj grupi stranih turista, koji svoj odmor koriste u toku leta, starije osobe, naročito penzioneri, imaju posebno značajnu ulogu, ali tokom zime, jeseni i proleća. Oni uglavnom koriste hotelski smeštaj i pun pansion. Za njih je potrebno organizovati posebne oblike turističkog boravka koji obuhvataju upoznavanje kulturno-istorijskog bogatstva i prirodnih atraktivnosti koji se nalaze u toj sredini.

(2) Turistička tražnja prema planinskim centrima

U poslednje vreme planinski turistički centri dobijaju sve više na značaju iz aspekta povećane turističke tražnje. Reč je o, praktično, dve sezone: zime kada turisti koriste zimske sportove na snegu, i leta, kada koriste povoljne uslove za odmor u ovim centrima. Osim toga, ovde treba imati u vidu i značajnu komponentu koja je u vezi sa zdravstvenim vidom turističkih putovanja.

(3) Turistička tražnja prema velikim gradovima

Koncentracija tražnje, u vremenu i prostoru, posebno se odnosi na velike gradove koji će kao turistički centri imati povoljan razvoj. Pored tu-

[16)] Unković, S.: Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 9.

rističkih sadržaja, za koje turisti pokazuju interes (npr. kulturno-istorijske i umetničke vrednosti ovih sredina), veliki gradovi značajni su za održavanje velikih skupova s raznovrsnim sadržajem kulturnih i sportskih manifestacija. To su centri za organizovanje masovnih zabava i bogati su ponudom raznih proizvoda.

U zemljama koje su najvažnija emitivna turistička tržišta sve je izraženije stvaranje humanijih uslova života i rada, posebno provođenja slobodnog vremena. Pri tome, treba imati u vidu da mnoge turističke destinacije, pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa, u odnosu na prostorne i ostale kapaciteta, gube jednu od osnovnih privlačnosti – karakteristike prostora koje ga čine različitim od gradskih centara. U tome je sadržana i osnova na kojoj će se razrešavati konflikti razvoja turizma u budućnosti, kako na strani ponude tako i na strani tražnje.

Divergentni uticaj turizma (pre svega ekonomski, prostorni i sociokulturni) zahteva da turističke destinacije brižljivo vode računa o svojim maksimalnim mogućnostima za zadovoljavanje potreba, zahteva i želja turista.

S druge strane, turistička tražnja je, takođe, u procesu stalnih promena, u pravcu stvaranja osobenog životnog stila, a u vezi s korišćenjem slobodnog vremena.

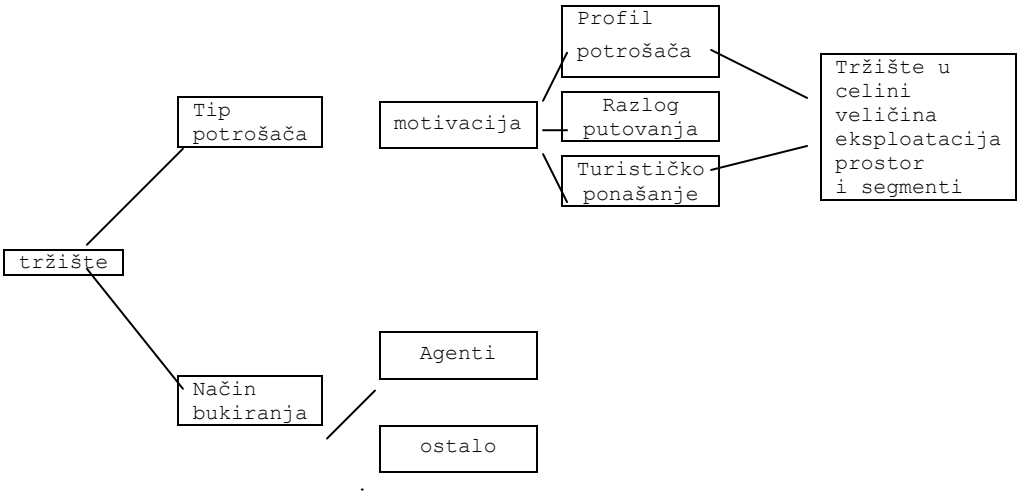
Varijabilnost turističkih usluga manifestuje se u fluktuaciji tražnje u vremenu–sezoni, danima i razdobljima u toku dana. Predviđanje i kontrola pruženih usluga, njihovog obima i kvaliteta praćeni su teškoćama koje su, prvenstveno naglašene neopipljivošću usluga, neophodnošću prisustva potrošača na mestu stvaranja usluge, kao i nekonzistentnošću.

Dugoročnu i stabilnu tražnju u određenom vremenu moguće je obezbediti samo ako se blagovremeno prate i adekvatno reaguje na promene koje se događaju,

naročito u turističkim sezonama. Odsustvo turista u turističkim kapacitetima (ili na turističkoj destinaciji) direktno se odražava na nemogućnost realizacije turističkih usluga.

Konkurentnost turističkih prostora, odnosno konkurentnost turističke ponude može biti prostorna, motivska, kvalitativna i kvantitativna.

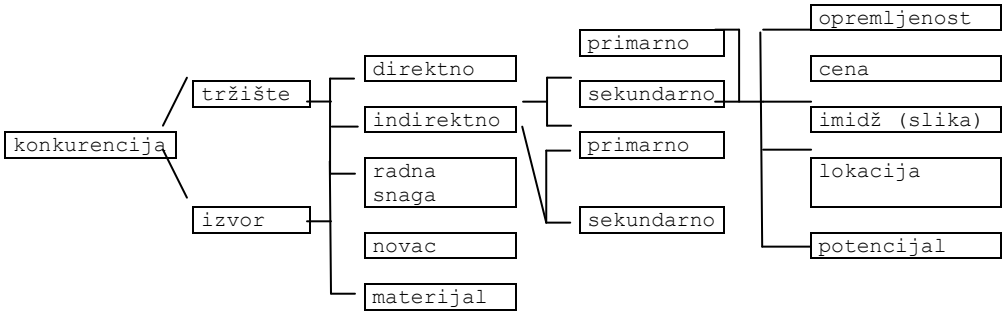
Slika 2. Analiza tržišta



Izvor: Cooper, S., Gillbert, D., Fletcher, J. and Wanhill, S.: Tourism Principles & Practice, Longham Grp, 1995

Analiza turističkog tržišta, uz potrebe konkurentskog nastupa, mogla bi se okarakterisati kao: ko, kako, zašto, šta i kada treba da ponudi određene usluge za posmatrano tržište. Na taj način stvara se uslov za pravilan nastup na turističkom tržištu.

Slika 3. Konkurencija i okruženje

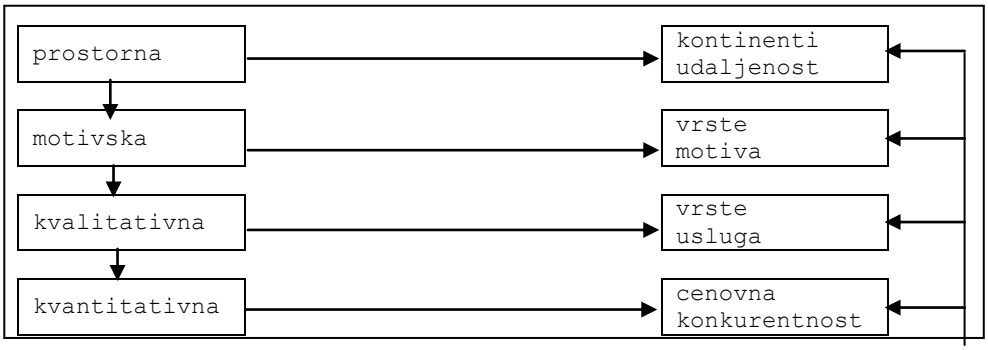


Izvor: Mill, R. S. and Morrison, A. M.: The Tourism System, Prentice Hall International Inc 1995

Kako se na svetskom turističkom tržištu javlja izuzetno jaka konkurencija, ona mora da se prouči kako bi nastup turističke ponude jedne zemlje bio uspešan. S toga se mora imati u vidu kako direktna tako i indirektna konkurencija, a takođe i elementi primarne i sekundarne konkurencije.

Konkurencija na turističkom tržištu uslovljava poslovanje preduzeća kroz niz elemenata važnih za njihov rad i prodaju usluga. Okruženje je izuzetno važan element pri formiranju cena u turizmu. Tim pre što se u turističkom poslovanju, pored osnovnih elemenata, pri formiranju cena moraju imati u vidu i dodatni elementi, često mnogo važniji od postojećih.

Slika 4. Konkurencija na turističkom tržištu



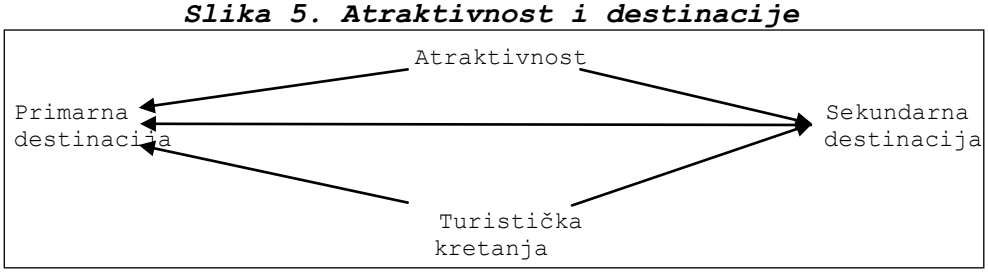
Izvor: Štetić, S., Todorović, A.: Turističke potrebe i turistička ponašanja, Amir, Beograd, 1995.

Iz aspekta ekonomskih efekata u turizmu, u pitanju su tzv. dodatni elementi konkurencija, a to je atraktivnost određenog prostora (mesta, regije, objekta).

Međutim, da bi ta atraktivnost privukla još veći broj turista, potrebno je da bude saobraćajno povezana, poseduje određene usluge za potrebe turista, odnosno ima već stvorenu materijalnu bazu za razvoj turizma.

Sigurno je da atraktivnost, u zavisnosti od svojih oblika, može delovati na širem ili užem području, pa možemo govoriti o primarnim ili pak sekundarnim turističkim destinacijama.

Slika 5. Atraktivnost i destinacije



Izvor: Štetić, S.: Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije, zbornik: "Turistički potencijali Jugoslavije", Novi Sad, novembar 1996.

Primarne destinacije su, prema svojim atraktivnostima, dovoljne da bi privukle veliki broj turista, odnosno, svojim značajem (glavni gradovi), kulturnoistorijskom baštinom (manastiri, gradovi muzeji) ili pak drugim odlikama (banje, kupališta, planine) predstavljaju samostalni motiv pri turističkim kretanjima. Turistička publika, u svojim turističkim kretanjima traži takva mesta koja zadovoljavaju njihove osnovne kulturno-rekreativne potrebe. Za razliku od toga, sekundarne destinacije poseduju određene atraktivnosti za kraći boravak ili su u pitanju mesta na turističkim putevima.

Sekundarne destinacije najčešće se nalaze između primarnih i često služe za odmor ili kraći boravak.

Osnovna motivacija, koja pokreće milione ljudi da se uključe u turistička kretanja, jesu odmor i rekreacija, prirodni motivi, klima, kulturno-istorijski spomenici, istorija itd. Motivi mogu biti regionalnog, nacionalnog ili međunarodnog karaktera. U zavisnosti od toga zavisi i obuhvat tražnje.

Dakle, turistički resursi svojim komponentama utiču na atraktivnost motiva i odabir turističke destinacije. Analizirajući prirodne i antropogene turističke motive, kao i razvoj infrastrukture, dobijamo potencijalne mogućnosti resursa za plasman regije na domaćem i stranom turističkom tržištu.

Turistička kretanja uslovljena prirodnim lepotama sve su značajnija s obzirom na sve veću zagađenost životne sredine. Stoga veliki broj turista želi da upozna i doživi netaknutu prirodu, boravi u nezagađenoj okolini.

Svetska turistička kretanja usmerena su prema toplim morima i peskovitim plažama, nacionalnim parkovima, jezerima, planinama. Kod turističke potrebe, kao sekundarne, izuzetno je izražena konkurentnost. Izloženost supstituciji i saturaciji utiče na to da je atraktivnost resursa jedna od najvažnijih faktora za odabir turističke destinacije.

4.2. Prostorna distribucija turističkih kretanja

Jedna od osnovnih karakteristika, odnosno osnova funkcionisanja turističkog tržišta jeste njegova regionalna struktura i to, kako na međunarodnom nivou, tako i u domaćem turizmu. Pri tome, treba imati u vidu da je prostorna distribucija turističkih kretanja vrlo dinamična kategorija i da se iz godine u godinu menja.[17] Tako se zapaža da je

[17] Poznato je da Evropa ima dominantno mesto u međunarodnom turizmu, s učešćem od oko 68,3% u ukupnom međunarodnom turističkom prometu

rast turističkog prometa u Evropi sporiji, a posebno u Severnoj Americi, uz istovremeno daleko brži rast ostalih turističkih regiona. Međutim, i pored toga, Evropa će i dalje zauzimati dominantno mesto zahvaljujući, pre svega, zemljama Mediterana, ali i turističkim atraktivnostima u Alpima i velikim gradovima (turističkim centrima). Region Severne Amerike zadržava drugo mesto, zahvaljujući, pre svega, ulozi koju će i dalje imati SAD u razvoju međunarodnog turizma.

Osnovna osobina međunarodnog turizma jeste masovnost s dominirajućim učešćem srednjih i nižih platežnih grupa stanovništva.

Pored ova tri, karakteristična vida masovnijih turističkih putovanja turistička tražnja usmerava se i prema ostalim turistički atraktivnim centrima. Na primer, jezerski turizam često se kombinuje s planinskim turističkim centrima. Osim toga, tu je i rečni turizam s raznovrsnim turističkim sadržajima. Zatim, turistički boravci u banjama s toplim i hladnim termomineralnim vodama dobijaju na značaju u međunarodnim razmerama, mada još preovlađuju na domaćim turističkim putovanjima.

Značajni motivi za uključivanje u međunarodna turistička putovanja mogu biti i poznati kulturno-istorijski spomenici, kao i manastiri. Na kraju, sve veću ulogu imaće i tzv. tranzitni turizam, posebno za motorizovane, individualne turiste.

Iz aspekta prostorne distribucije turističkih kretanja, turistička putovanja na udaljenija rastojanja, a posebno interkontinentalna, dobijaju sve veći značaj.

---

u svetu. Drugi region po značaju jeste Severna Amerika sa 12,5% učešća. Zatim, sledi region Latinske Amerike i Karipskog područja sa 8% učešća, Azija i Australija sa 6,5%, Afrika 2,7% i Srednji istok sa 2%.

Glava II

KARAKTERISTIKE TRAŽNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

1. FUNKCIONALNE KARAKTERISTIKE TRAŽNJE I PONUDE

Savremene tendencije u turizmu odlikuju značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske i druge transformacije, kako u sferi tražnje, tako i u sektoru ponude.

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude na turističkom tržištu jesu stalne, s tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Dakle, stalno se uvećava obim tražnje praćen drugačijim motivima, željama i većim potrebama turista, što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude,[18)] čime se zaoštrava konkurentnost koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Otuda i receptivne zemlje nastoje da ekonomskom organizacionom politikom i dr. poboljšaju strukturu i kvalitet turističke ponude, njenu usklađenost i tržišnost, i na taj način povećaju ekonomske efekte od međunarodnog i domaćeg turizma.

Pozicija turizma uopšte zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo poći od definisanja usluge,

[18)] Kotler, P. H.: Principles of Marketing, Prentice Hall Inc' Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, pp. 624

koja je "svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod".[19] Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za njim, već da zadovolje glad. Zato treba razumeti simultanost procesa proizvodnje i potrošnje, varijabilnost, kao i sve češće isticanje odsustva vlasništva potrošača nad predmetom kojim se kupljena usluga pruža.

Istovremenost proizvodnje i potrošnje usluga dovodi potrošača u veoma blizak kontakt s procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

Jedno od veoma bitnih obeležja usluga jeste i nemogućnost njihovog skladištenja, tj. nemogućnost odlaganja potrošnje (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Osnovne funkcionalne karakteristike tražnje jesu:

(1) tendencija povećanja fonda slobodnog vremena (npr. godišnji odmor koristi se u više delova);

(2) tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;

---

[19] Hannagan, T. J.: Marketing for the non-profit sector, MacMillan, London 1992, str. 113.

(3) intenziviranje korišćenja zimskih-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
(4) potreba za parcijalnim turističkim proizvodima (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);
(5) deregulacija u vazdušnom saobraćaju;
(6) pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (Time sharing);
(7) razvoj različitih self cateringa s naglašenom ulogom brze prehrane (fast-food);
(8) različite forme primene kompjuterske tehnologije u turizmu;
(9) pojava podsticajnih putovanja (Incentive travel) i sl.

1.1. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije

Turizam nije isključivo posebna privredna grana kao što su poljoprivreda, industrija ili trgovina, na primer, pa je nužno redefinisati kategorijalne pojmove u vezi s ovom delatnošću. Turizam je, zaista, kompleksan pojam u kome primarno mesto zauzimaju čovek i prostor.

Zbog toga su i turistička kretanja osnovna kategorija u kojoj se sublimiraju veoma heterogeni elementi kao što su: volja subjekta u kretanju, osobine saobraćajnih sredstava, potrošnja u konzumiranju usluga, prirodno-geografski faktori i slično.

Turistički potencijali nisu samo društveni faktori ili privredni resursi, već mnogo šire od toga (motivski potencijali u turizmu) jer je presudan lični stav.

Turistička vrednost jeste vrednost za turističku publiku, pa se i ocenjuje masovnošću posete ili

visinom potrošnje koja iz toga proističe u određenom vremenu i prostoru.

Dakle, osnovna motivacija koja pokreće milione ljudi da se uključe u turistička kretanja jesu: odmor i relaksacija, prirodni motivi, klima, kulturno-istorijski spomenici, istorija i drugi. Najznačajnije karakteristike resursa koje privlače turiste, osim nabrojanih, jesu i pristupačnost, dobra saobraćajna povezanost i turistička ekipiranost.

Turistička tražnja u stalnoj je preraspodeli ka novom i nepoznatom. Učešće sve većeg broja ljudi različitih karakteristika, motivacija, ekonomskih mogućnosti i dr. utiče na sve veći raspon tražnje. Takozvani "klasični oblici turizma" postoje u malom segmentu tražnje, dok je diverzifikacija turističkih kretanja ujedno i okosnica modernog razvoja turizma. Upravo zato izuzetno je važno poznavanje čoveka (turiste), njegovih osobina, želja i mogućnosti za uključivanje u turistička kretanja.

Stvaranje materijalnih dobara i povećanje slobodnog vremena čoveku omogućavaju odmor, rekreaciju, turistička kretanja. Uglavnom se ukazuje na četiri glavna motiva koji utiču na stvaranje turističke potrebe:[20] fizički, kulturni, interpersonalni i statusni (prestižni).

Koncept značaja i uloge turista u preraspodeli turističkog prometa ukazuje na motivaciju kao osnovu u pretpostavkama o daljem razvoju turizma.

Sadašnje analize i dugoročne prognoze, koje se odnose na tržište turističke tražnje, ukazuju na postojanje uzlaznog trenda, koji je praćen brojnim motivskim, kvalitativnim, prostornim sadržinskim i drugim transformacijama, naročito u pojedinim segmentima. Promene u tražnji karakterišu:

---

[20] Cooper, S., Gibelrt, D., Fletcher, J. and Wunhil,Sl., Principles & Practice, Longham Grp. London, 1995

(1) intenziviranje specifičnih (selektivnih) zahteva turističkih potrošača za povećanjem ekološkog kvaliteta i zdravstveno-rekreativne funkcionalnosti receptivnih prostora;
(2) širenje zahteva u pogledu povećanja tehničko-tehnološkog nivoa i kvaliteta usluga;
(3) radikalne promene u strukturi turističke ponude i proširenja sadržaja boravka (sportsko-rekreativni, kulturni, religiozni, zabavni, ekološki i drugi sadržaji);
(4) povećanje sigurnosti putovanja i boravka u destinacijama.

Pored toga, analize očekivanih trendova[21] u tehničko-tehnološkoj, demografskoj, sociopsihološkoj i ekonomsko-socijalnoj sferi pokazuju da će oni, u bližoj ili daljoj budućnosti, ispoljavati snažan uticaj na obim i strukturne promene u turističkoj tražnji.

Ti uticaji će se, pored ostalog, posebno reflektovati kroz:

(1) širenje obuhvata stanovništva kome će zadovoljavanje turističkih potreba redovno činiti sastavni deo života (što će biti omogućeno stalnim povećanjem platežnih sposobnosti korisnika turističkih usluga iz razvijenog dela sveta);
(2) povećano korišćenje sredstava informatike, komunikacija i transporta, naročito onih koja omogućavaju lakše, direktnije i efikasnije komuniciranje s receptivom, te brži, udobniji i sigurniji transport;

[21] Marić, R.: Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam Novi Sad, br. 3/99, 1999, str. 14.

(3) izraženo povećanje zahteva za rekreacijom i zdravstvenom preventivom u prirodi, sportom, zabavom i razonodom, religioznim i kulturnim obeležjima ekološkim vrednostima (zdrava sredina i hrana), kao i brojnim "unikatnim" sadržajima pojedinih destinacija;
(4) stalno povećanje dela populacije kome je osnovno životno geslo sadržano u vraćanju čoveka prirodi i njenim izvornim vrednostima;
(5) povećanje obima tražnje iz segmenata "trećeg doba", uzrokovano "starenjem" populacije razvijenih zemalja;
(6) realizaciju kraćih, a češćih turističkih putovanja i drugo.

Ovim, i drugim zahtevima tražnje, direktno se potenciraju transformacije i inicijalno usmerava strukturiranje tržišta ponude.

To predstavlja jednu od najvažnijih karika u savremenom razvoju turističkog tržišta u celini, koje se sve više transformiše i usaglašava s osnovnim principima koncepta održivog (usklađenog) razvoja i zakonima tržišne privrede.

Međunarodno turističko tržište, kako tražnju, tako i ponudu, karakterišu nagle promene, odnosno visok stepen turbulentnosti. Na tržištu se uočavaju raznovrsni i dosta izdiferencirani trendovi. To se odnosi naročito na nivo i obim turističke tražnje, bilo da je reč o njenom usmeravanju ka pojedinim pravcima ili specifičnim i promenjenim zahtevima.

Nagli razvoj tehnologije i sve brža primena u svakodnevnom životu, oblici unapređenja organizacije rada i poslovanja svih privrednih subjekata koji se direktno ili indirektno uključuju u organizovanje turističkih putovanja imaju snažan odraz na ponašanje turističke ponude, a time, posledično i na ponašanje tražnje.

1.1.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena

Razvoj turizma, poslednjih decenija, pored već poznatih faktora tražnje i ponude, pokazuje i neke druge specifičnosti, koje se posebno odnose na razvijene zemlje. U pitanju su globalne karakteristike razvoja turizma, odnosno one promene trendova i tendencija koje su inicirane, pre svega, naučno-tehnološkim napretkom i koje su uzrok sve veće masovnosti turističkih kretanja. To su izražene karakteristike savremenog društva, bilo da su u pitanju receptivne ili inicijativne zemlje, razvijene ili manje razvijene.

Ovi faktori na osnovu sagledavanja više analiza mogu se ovako sistematizovati:

(1) povećanje životnog standarda, odnosno povećanje realnih ličnih primanja stanovništva, pa time i onog dela koji preostaje posle zadovoljenja neophodnih potreba, tj. diskrecionog dohotka (a koji se koristi za zadovoljenje turističkih potreba) jedna je od mnogobrojnih posledica industrijalizacije, odnosno masovne proizvodnje,

(2) urbanizacija, odnosno povećanje broja stanovnika u gradovima i predgrađima,

(3) eksplozivna motorizacija jeste posebna karakteristika poslednjih godina dvadesetog veka:

- na primer, u Nemačkoj na 1000 stanovnika dolazi 441 automobil, u Francuskoj 369, Italiji 332 u V. Britaniji 312 i slično;
- povećanje, naročito privatne motorizacije odrazilo se na promene u načinu preduzimanja putovanja jer se najveći broj odlazaka na odmor, izlete, putovanja preko vikenda preduzima ličnim automobilom

(uzimajući u obzir globalne okvire) tj. saobraćajem za sopstvene potrebe;

(4) povećanje slobodnog vremena, odnosno skraćenje radnog vremena (npr. u švajcarskoj sa oko 2.400 sati radnog vremena godišnje do 1.900 sati):

- povećava se fond vremena koje se koristi za turistička putovanja i to preko produženja vikenda, dužih godišnjih odmora, ranijih odlazaka u penziju itd.;

(5) plaćeni godišnji odmor za zaposlene:

- sredstva i vreme imaju tendenciju proširenja, a radna nedelja smanjuje se (za dan ili dva – u različitim zemljama);

(6) turizam kao jedan od izlaza i oslobađajućeg oblika slobodnog vremena:

- društveni napredak nosi brojne, kako pozitivne, tako i negativne posledice jer podruštvljenje u smislu povećanog zakonskog uređenja društvenog života, lični stresovi uzrokovani životom i radom koji su podvrgnuti zakonima tehnike i funkcionalnosti, društvenim pritiskom i opravdanjem kvaliteta života samo su neke posledice savremenog napretka;

(7) primena marketinga čime su inicirane promene u razvoju turizma:

- ova poslovna koncepcija i filozofija donela je korenite promene u ponašanju subjekta na turističkom tržištu u smislu fokusa na potrošače i njihove potrebe;

(8) informatika i informatička revolucija:

- snažno su prodrle u sve pore života, čime je obeležena savremena epoha razvoja turizma i društva u celini;

(9) tehnološki napredak transportnih sredstava:

- omogućena je sve veća brzina prevoza (i uz uvećanu stopu rasta svetske proizvodnje i bruto nacionalnog dohotka po stanovniku) i sve su češća putovanja na sve veće udaljenosti (udaljene turističke destinacije);

(10) redistribucija turističkih tokova:

- danas je 3/4 ukupnog međunarodnog turističkog prometa koncentrisano u razvijenim zemljama, te dolazi do relativnog zasićenja pojedinih turističkih destinacija i izmenjenih zahteva i potreba tražnje;

(11) značajan razvoj ponude u tzv. "novim" turističkim područjima:

(12) intervencija države u turizmu:

- povećanje fonda slobodnog vremena i povećanje socijalne uloge koju turizam ima, kao i čitav niz mogućih stimulativnih mera u okviru poreske, kreditne, zemljišne, monetarne politike i drugih politika države.

Svi ovi, ali i drugi faktori mobilnosti tražnje mogu se okarakterisati kao "pokretači promena" i imaju globalni karakter, tj. odnosi se manje-više na sve zemlje sveta. Međutim, objektivno, mora se praviti razlika između pojedinih sredina, imajući u vidu dostignuti stepen razvoja turizma i društva u celini.

Navedene tendencije univerzalnog su karaktera, ali se tempo i stepen njihovog ispoljavanja, kao i razlozi njihovog nastajanja, razlikuje kada posmatramo razvijene i nerazvijene zemlje.

Ako, na primer[22] uzmemo trend urbanizacije u svetu, tj. ekspanzivno povećanje gradskog

[22] Bakić, M.: Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, jun 1996, Beograd, str.19.

stanovništva, zapažamo da kod razvijenih zemalja osnovni uzrok ove pojave leži u sve većoj produktivnosti rada, opadanju zaposlenosti u poljoprivredi i pojačanom udelu tercijarnog sektora, dok je u nerazvijenim zemljama ovaj trend pretežno posledica industrijalizacije.

Međutim, bez obzira na brojne razlike u uzrocima, tempu i dostignutom stepenu razvoja turizma, navedeni faktori, odnosno pojave u najvećoj meri uticale su na promenu zahteva i potreba turističke tražnje. Istovremeno, one su uslovile krupne promene u razmišljanju i praktičnom delovanju svih onih subjekata na strani turističke ponude, bilo da su u pitanju preduzeća turističke privrede ili turističke destinacije na različitom nivou.

1.1.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje

Pozitivna razvojna tendencija u međunarodnom turizmu javlja se kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. Posebno je to posledica rasta realne lične potrošnje i slobodnog vremena stanovništva, kao i relativno bržeg rasta izdataka za turistička putovanja u odnosu na ukupan rast društvenog proizvoda i životnog standarda stanovništva. Procenjuje se[23)] da bi koeficijent elastičnosti izdataka za putovanje u inostranstvo, u odnosu na prihode, iznosio 1,7 – 1,8 prosečno godišnje. Realno je očekivati i veće angažovanje turističkih zemalja u razvoju turističke ponude, a posebno smeštajnih kapaciteta. Pored već razvijenih turističkih zemalja, u ovaj proces će se, daleko više nego do sada, uključiti i novije turističke zemlje, a posebno one iz grupe zemalja u razvoju koje imaju povoljne uslove za razvoj turizma i

[23)] Unković, S.: Ekonomika turizma, Verzal press, Beograd, 1998.

mogućnosti da se i na ovaj način ravnopravnije uključe u međunarodnu podelu rada s razvijenijim zemljama.

U glavnom, razlikuju se tri osnovne vrste elastičnosti turističke tražnje:

a) u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba;
b) u odnosu na opšti nivo cena, a posebno turističkih usluga i
c) u odnosu na sezonski karakter turizma na tržištu:

S druge strane, marketingom prožeto funkcionisanje turističkog preduzeća nužno podrazumeva njegovu organizacionu i kadrovsku osposobljenost da blagovremeno otkriva i anticipira tržišne potrebe, prema njima razvija turistički proizvod i usluge, prilagođava ostale komponente svoje ponude, kao i da na tržišnim kriterijumima određuje svoje poslovne mogućnosti. Marketing koncepcija predstavlja potpun zaokret odnosa preduzeća prema tržištu jer je u centru pažnje tražnja, a ne ponuda (tržišno učešće, a ne potencijal). Sve poslovne funkcije i aktivnosti orijentišu se na kupca i zajednički deluju kako bi se shvatio, uslužio i zadovoljio kupac.[24)] Na taj način preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti koje utiču na zadovoljenje potreba kupaca i postiže profite stvaranjem i održavanjem njihovog nivoa ispunjenja.

Savremena diverzifikacija, brz i pravovremen protok informacija, na svetskom tržištu sve više uslovljavaju savremena preduzeća da koriste "niše"[25)] u marketingu.

[24)] Kotler, F.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989, str. 22.

[25)] "Niše" – marketing posmatra potrošače kao pojedince i odgovara na njihove specifične potrebe i želje, što uglavnom zavisi od

Tipične situacije koje zahtevaju ulaz na nova tržišta jesu:

- slaba pozicija na tržištu;
- isuviše jaka konkurencija;
- nivo novih ulaganja i razvoja, koji se može opravdati samo osvajanjem novih tržišta;
- malo postojeće tržište u pogledu potencijala;
- specifičnosti turističkog proizvoda, koje zahtevaju specifično tržište.

Od efikasnog upravljanja marketingom očekuje se da predvidi ponašanje potrošača na vreme i na njega reaguje jer upravljanje marketingom jeste upravljanje tražnjom. Treba imati u vidu da se preduzeće, u praksi, susreće s različitim situacijama tražnje, te je u zavisnosti od stanja tražnje potrebno izgraditi i različite upravljačke aktivnosti marketinga. Reč je o nekoliko takvih situacija tražnje:

(1) negativan (opadajući) nivo tražnje: prema takvom segmentu potrošača potrebno je razviti poseban program marketinga i imati posebnu taktiku u nastupu na tržištu (oblikovanje ponude, proizvoda, cene, promocije, unapređenja prodaje) da bi se potencijalni potrošači preobratili u stalne;

(2) nema tražnje:
   - potrošač ima lične ili grupne navike i ukuse koji nisu u korelaciji s ponudom, te marketing ima zadatak da negativan stav i navike postepeno razbija (na primer, stalnim promotivnim aktivnostima);

(3) latentna tražnja:

---

neposrednih inputa i razvoja informacione strukture tržišta ljudi sa sličnim potrebama, čije mišljenje jeste ključno za uspeh turističkog proizvoda, a samim tim i firme.

- segmentacijom tržišta utvrđuje se određeni tržišni potencijal;

(4) tražnja u padu:
- marketing analizira uzroke pada tražnje;

(5) neujednačena tražnja:
- varira u zavisnosti od sezone (stvaranje dopunske upotrebne vrednosti);

(6) puna tražnja:
- preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnju(zadatak marketinga jeste da stanje održi uprkos konkurenciji);

(7) prekomerna tražnja:
- preduzeće ne može da odgovori zahtevima tržišta umerenija potrošnja podstiče se, npr., povećanjem cena);

(8) štetna tražnja:
- plasman turističkog proizvoda koji ugrožava okolinu.

U savremenim uslovima poslovanja razvijene su adekvatne metode i prognoze u okviru sistema analize tržišta i kontrole za potrebe marketing upravljanja. Cilj jeste da se dobiju potrebne informacije koje se mogu koristiti pri postavljanju dugoročnih tržišnih prognoza i određivanju politike plasmana kao ključnog elementa strategije razvoja preduzeća. Pored matematičko-statističkih metoda, koji obezbeđuju analizu kvantitativnih pokazatelja, intenzivno se razvijaju i sve više koriste motivaciona istraživanja.

2. NEELASTIČNOST PRIMARNE I SEKUNDARNE TURISTIČKE PONUDE I NJIHOVA TRŽIŠNA HENDIKEPIRANOST

2.1. Faktori konkurentnosti turističke ponude

Dinamičan razvoj turizma nije sledila i razrada metoda za praćenje i utvrđivanje nivoa konkurentnosti, što je prvenstveno posledica karaktera turističke ponude, koju sačinjava veliki broj elemenata.

Prirodne atraktivnosti, kulturnoistorijsko nasleđe, stepen privrednog razvoja i postojanje turističke tražnje značajni su faktori koji se ispoljavaju kroz konkurentnost turističke ponude, ali su nedovoljni da bi se mogao ispitati stepen konkurentnosti. Zato je neophodno analizirati čitav niz drugih faktora. Međutim, samo neki od njih su ekonomske prirode, a relativno mali broj može se kvantifikovati. Uz to, analizu mnogih faktora otežava nepostojanje međunarodnih uporedivih podataka. Zatim, vrlo je teško, ako je uopšte i moguće, svakom od faktora dati realnu snagu kojom doprinose konkurentnosti turističke ponude. Međutim, ako već nije moguće kvantitativno izraziti konkurentnost turističke ponude, moguće je istraživanjem osnovnih faktora oceniti njen stepen, promene koje nastaju i očekivane rezultate. Značaj pojedinih faktora i njihov uticaj na konkurentnost turističke ponude neophodno je dinamički posmatrati i to u smislu stalnog menjanja intenziteta kojim pojedini faktori deluju na globalnu konkurentnost.

Među faktorima konkurentnosti po svom značaju izdvajaju se osnovni elementi turističke ponude, pre svih kapaciteti za smeštaj i ishranu, koji opredeljujući utiču na dimenziju turističke ponude i obim turističkog prometa. Dejstvo ovog osnovnog elementa turističke ponude dugoročnog je karaktera. Jedanput izgrađeni kapaciteti nemaju mogućnost da se bitno menjaju, pa je zato izuzetno važno da se razvoj i struktura, posebno osnovnih kapaciteta, u što većem stepenu uskladi sa zahtevima turističke tražnje.

Prirodne lepote i atraktivnosti, istorijski spomenici i naselja jesu faktor konkurentnosti sa

stabilnim delovanjem. Promene u njihovom doprinosu konkurentnosti turističke ponude ispoljavaju se pozitivno kroz pravilnu turističku valorizaciju, a negativno kroz degradaciju prirodne sredine i istorijskih znamenitosti.

Saobraćajni uslovi takođe su faktor čiji uticaj na konkurentnost turističke ponude nije karakterističan po kratkoročnim dejstvima (za izgradnju moderne saobraćajnice potrebne su godine, a moderne mreže saobraćajnica decenije).

Razvoj delatnosti koje su značajne za turističko privređivanje (trgovina, infrastruktura, komunalno privređivanje, uslovi za razonodu i zabavu, zanatstvo i uopšte mala privreda) i stepen usklađenosti s razvojem osnovne turističke ponude bitni su faktori konkurentnosti.

Turistička propaganda i informisanje, objedinjenosti plasmana i kanali prodaje jesu faktori čije dejstvo može imati i kratkoročne promene, ali su ipak karakteristični po stabilnom uticaju na konkurentnost turističke ponude.

Osim toga, postoji i niz tzv. unutrašnjih faktora konkurentnosti (mere i podsticanje razvoja turističke ponude, položaj turističke privrede u procesu društvene reprodukcije, način i cena izgradnje kapaciteta, kvalitet zaposlenih i interna organizacija itd.), ali ni njima nisu svojstvene znatnije promene uticaja na opštu konkurentnost u kraćem vremenu.

Od svih faktora konkurentnosti turističke ponude cene turističkih usluga jedine imaju svojstvo da u relativno kratkom roku znatno doprinesu promenama opšteg nivoa konkurentnosti turističke ponude. Sa stanovišta promena nivoa konkurentnosti, posebno je značajno da turističko tržište veoma brzo reaguje na promene realnog nivoa cena, zbog čega su one značajan elemenat poslovne politike, mada s ograničenim dejstvom koje uzrokuje nivo troškova poslovanja.

Savremene tendencije na emitivnom tržištu učinile su da afirmisane i nove turističke destinacije nastoje da podignu kvalitet svojih ponuda, naročito u pogledu efikasnije ugradnje ekološke, zdravstvene, rekreativne, kulturne i informatičke komponente (menadžment i marketing), tretirajući ih kao ključne karike u ostvarenju konkurentne pozicije i osvajanju tržišta tražnje.

Umesto masovnosti, što je bilo osnovno obeležje dosadašnjeg razvoja turizma ceniće se kvalitet proizvoda i usluga, a time i okruženja u kome se oni formiraju, kao osnovne karakteristike održivog razvoja turizma.

U tom smislu, primenjuju se razne stimulativne mere, kao i druge koje imaju transformacioni karakter i usmerene su u pravcima:[26)]

(1) unapređenje kvaliteta postojeće ponude kako bi se postigao što viši nivo sinhronizovanosti turističke privrede sa sve snažnijim pokretom totalnog kvaliteta (total quality), odnosno principom "vrednosti za novac";

(2) podsticanje diverzifikacije aktivnosti u oblasti turističke privrede i formiranje strukturno raznolike ponude (koja bi, na jednoj strani, bila u što većoj saglasnosti s postojećim i očekivanim tendencijama tražnje, a na drugoj, obezbedila snažnu tržišnu konkurentnost i visoku ekonomsku profitabilnost);

(3) preorijentacija u pogledu izgradnje i strukturiranja smeštajnih kapaciteta, pri čemu se posebno potencira izgradnja manjih objekata, skladno ukomponovanih u ambijentalne celine (mali hoteli, moteli, pansioni, privatne kuće i drugo);

[26)] Marić, R.: Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam br. 3/99, Novi Sad, 1999, str. 14.

(4) što brže uspostavljanje i funkcionisanje koncepta održivog razvoja turizma, uz poseban naglasak na ekološke, zdravstvene i kulturne vrednosti, kao i zaštitu i unapređenje životne sredine;

(5) inovacije promotivnih aktivnosti i prodaje usluga, koje više uključuju primenu video-tehnike, direktnu prodaju, korišćenje Interneta i dr.

Kako bi se poboljšali savremeni razvoj turizma, održavanje i unapređivanje konkurentske pozicije turističke ponude na međunarodnom tržištu, naročito radi postizanja što većeg udela u raspodeli strane turističke potrošnje, receptivne zemlje primenjuju ili uvode mnogo podsticajnih mera. Prema karakteru i ciljevima koji se žele postići, one se mogu svrstati u pet osnovnih grupa:

(1) stimulacija razvoja stranog turizma:
- veće finansiranje promocije ponude u inostranstvu, ukidanje viza i pasoša, pojednostavljenje granične procedure, carinske olakšice, proširenje međudržavnih povelja osiguranja, primena međunarodnih priznatih normi i standarda za kvalitet usluga i kategorizaciju turističkih objekata, kontrola i usklađivanje cena s kvalitetom usluga, efikasnija ekološka zaštita i unapređenje turističkih prostora, uvođenje posebnih kurseva za strane valute, turističkih bonova i drugo;

(2) stvaranje preduslova za efikasniju valorizaciju i turističko funkcionisanje prostora:
- izrada odgovarajućih prostornih planova turističkih zona i lokaliteta, definisanje adekvatne zemljišne politike, rekon-strukcija i izgradnja infra i suprastrukturnih objekata, osposobljavanje

potencijalnih zona i lokaliteta za turističku izgradnju i drugo;

(3) podsticanje investiranja u razvoj turističke ponude:
- obezbeđenje većih sredstava za kreditiranje investicija – fondovi, banke i dr., odobravanje povoljnih kredita za modernizaciju postojećih i izgradnju novih elemenata ponude, podsticanje stranih i zajedničkih investicija, davanje poreskih i zemljišnih olakšica investitorima, podsticanje privatnog sektora za investiranje u turizmu (mere koje su donete Izmenama i dopunama Zakona o akcizama i porezima – novembar 1999. god.);

(4) stimulisanje izvoza razne robe i usluga kroz turizam – izvozne premije i olakšice i dr:

(5) konstituisanje odgovarajućeg modela upravljanja turizmom:
- utvrđivanje i razgraničavanje kompetencija centralnih državnih organa, zajedničkih privrednih asocijacija i nacionalnih turističkih organizacija, definisanje nadležnosti, načina organizovanja i odgovornosti državnih regionalnih i lokalnih organa.

2.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama

(1) Oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća

Prilagođavanje turističke privrede, velikim delom, u vezi je s hotelskim i njima sličnim (osnovnim) kapacitetima. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih

preduzeća, tako i u turističkoj politici državnih organa.[27] Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje turističkih boravaka i noćenja, veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa.

Turistička (hotelska) preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji stalno se prilagođavaju tržišnim tendencijama u ovoj oblasti.

To se, pre svega, odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na pronalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključe i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

Najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koji su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni u prethodnim godinama, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu:[28]

a) namene i sadržaja,

b) veličine objekta.

Obe grupe istovremeno su protkane odgovarajućim promenama u kvalitetu usluga, odnosno njegovim poboljšanjem i prilagođavanjem vrsti hotelskih objekata i to kod:

a) namene i sadržaja objekta;
   - formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport, ekskluzivnost);
   - resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama);

---

[27] Na pimer, preko 1,7 miliona hotelskih ležaja čine 52% ukupne smeštajne ponude Italije, dok 651 hiljada hotelskih kapaciteta predstavlja 56% te iste ponude u Austriji.

[28] čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str 86-96.

- objekti za razne skupove (konvencije i konferencije);
- luksuzni i jeftini (Budget) hoteli.

b) veličina objekta:
- manji (porodični) hoteli,
- megahoteli.[29)]

Jedan od značajnijih oblika prilagođavanja turističkih preduzeća tržišnim promenama jeste koncept vremenskog zakupa (time sharing), po kome nekoliko suvlasnika (akcionara) kupovinom ili zakupom stiču pravo korišćenja (Holloway).

Iz menadžment aspekta oblici prilagođavanja objekata i usluga turističkih preduzeća zahtevaju poslovne operacije koje se odnose na pripremanje i održavanje kompletnog uslužnog programa. U tom pogledu, uspešno pripremanje i održavanje usluga, pa prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su određeni grupama elemenata i njihovim odnosima:[30)]

1. potrošač (gost) mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskog i restoranskog preduzeća;
2. za potrošača hotel je " drugi dom" u kojem očekuje sigurnost utočišta, prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost, toplinu i druge prednosti;
3. razvijanje psiholoških (emotivnih) i ekonomskih odnosa preduzeća s njegovim klijentima (objekat treba da je odgovarajuće građen i opremljen);
4. održavanje nivoa kvaliteta usluga (proizvoda).

[29)] Od 12 najvećih hotela sveta osam je u Las Vegasu (SAD) i čine jednu trećinu ponude. U Las Vegasu ima ukupno 17 hotela sa više od 1.000 soba.

[30)] čačić, K.: op. cit. str. 191.

Uglavnom, oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća u turizmu zavise od izbora vrste, kategorije i lokacije objekta, odnosno od ukupnog tržišnog potencijala i ciljnih tržišnih segmenata. Tako strategijsko prilagođavanje objekata i usluga preduzeća zavisi od:

- fizičkih karakteristika objekata (veličine, građevinskih i drugih elemenata);
- tržišne namene (analitički ili poslovni tip);
- vrste i načina pružanja usluga (servisirane ili neservisirane);
- vremena poslovanja objekta (celogodišnje ili sezonsko).

Iz prethodnog jasno se uočava osnovna karakteristika uspešnih preduzeća u turizmu – njihova sposobnost stalnog dizajniranja turističkih usluga, koja se postiže procesima znanja i učenja. Na taj način kreira se nevidljiva imovina preduzeća kao ključni faktor poslovnog uspeha.

Savremeno turističko preduzeće posluje i razvija se u uslovima nove tržišne dinamike, novih tržišnih izazova koji zahtevaju optimalno upravljanje kritičnim faktorima satisfakcije svih činilaca poslovnog ambijenta. Osnovni pravac prilagodljivosti turističkog preduzeća podrazumeva: adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost.

Iz aspekta prilagođavanja turističkog preduzeća transformacije uslovljavaju promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije (pri tome, veoma je bitna pretpostavka emotivne vezanosti osoblja za usluge koje pruža). Svako unapređenje, novi dizajn postojeće turističke usluge ili one nastale diskontinuelnom promenom objektivno je moguće oceniti samo preko procene vrednosti usluge iz aspekta turističkog potrošača.

S druge strane, savremena tehnologija nudi mnoge pogodne programe za razvijanje postojećih veština i

sposobnosti kroz programe pažnje prema turističkim potrošačima. U tom smislu, nudi se pet osnovnih strategija za dodatni kvalitet:[31)]

- pružiti vrhunski kvalitet u skladu s ukusima potrošača;
- obezbediti uslugu bez premca, naglasiti neopipljive vrednosti;
- biti izuzetni u reagovanju na potrošača;
- negovati internacionalni pristup;
- biti jedinstveni.

Turističko preduzeće u poslovanju mora da predviđa, planira i stvara tržišne niše, tj. segmente turističkih (hotelskih i drugih) potrošača. Pri tome, stvara turističku uslugu koja mora stalno da se diferencira, tj. da bude različita (male novine je preobražavaju). Pri tome, treba imati u vidu da je kvalitet izraz potrebe turističkog potrošača, a ne ono što turistički (hotelski) menadžment oceni kao zadovoljavajuće u ponudi.

Turistička usluga može biti, po šemi prstenova;[32)]

a) generička (uobičajena, tradicionalna);
b) očekivana, uvećana (proširena);
c) potencijalna.

Posebno je značajno uvek naglašavati neopipljive vrednosti usluge, koje su moćna poluga u gradnji tržišne pozicioniranosti hotela, odnosno turističkog preduzeća. Dizajniranje turističke usluge nemoguće je postići bez tesne povezanosti s hotelskim potrošačima.

Postoje samo tri uspešne generičke strategije:[33)]

[31)] Piters, T.: Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996, str. 103.
[32)] Levit, T.: The Total Product Concept", 1990

1) vođstvo po pitanju opštih, ukupnih troškova;
2) diferencijacija (vođstvo u kvalitetu, usluzi ili inovacijama na tržištu);
3) fokus (strategija tržišnih niša).

Dakle, turistička ponuda treba da bude diferencirana do mere koja premaša zadovoljstvo, odnosno, ona mora da obezbedi vrhunsko zadovoljstvo. Turistički potrošači treba da je doživljavaju kao uslugu koja je nedvosmisleno bolja od drugih, jedinstvena.

Od hotela (poslovnog, turističkog) traži se uglavnom:[34)]

- hotelske sobe s visokom tehnologijom (totalni proizvod hotela);
- povećana sigurnost i bezbednost boravka;
- sobe za nepušače kao standard;
- ekološka svest prema prirodnoj okolini;
- neformalna i zdrava hrana;
- postojanje različitih vrsta hotelskih restorana;
- postojanje različitih oblika rekreacije, zabave i dr.

Strategija dizajniranja turističkih (hotelskih) usluga kao ishodište poslovne politike turističkog menadžmenta treba da uključi i sledeće segmente potrošača (zahtevnije u prvom redu, specifičnih želja i potreba): žene, starije i mlađe osobe, poslovne ljude i turiste iz raznih specifičnih oblasti.

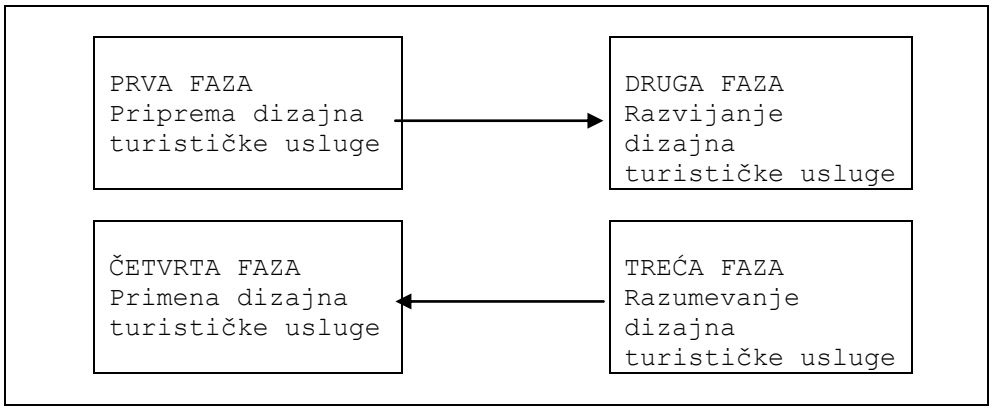
[33)] Porter, M.: Competative Strategy, The Free Press, a division of MacMillan, 1991

[34)] Nikolić, M.: Strategijsko dizajniranje hotelskih usluga kao izraz tržišne transformacije hotela, zbornik "Hotelska kuća '99", Zlatibor, 27-28.10.1999, str.150.

Strategijski ciklus upravljanja dizanom turističkih usluga treba da ima četiri faze:[35)]

(1) priprema (plan za promenu u komponentama usluge);
(2) razvijanje (novi dizajn usluge);
(3) razumevanje (razumeti proces promene – kolektivno učiti);
(4) delovanje (pripremiti izmenu u: normativu, stilu i načinu pružanja usluge, mehanizmu upravljanja).

Slika 6. Strategijski ciklus upravljanja dizajnom turističke usluge



Strategija dizajniranja turističkih usluga treba da bude ključ uspešne misije turističkih preduzeća (hotela), ključ razvoja – definisan kao proces otkrivanja nepoznatog i stvaranja nove skale vrednosti. Da bi turistički menadžment izabranom strategijom dizajniranja turističkih usluga postigao postavljene ciljeve, mora prvo da je formuliše, a potom da je primeni.

Strategija može biti dobro ili loše formulisana, odnosno dobro ili loše pripremljena. Kompleksno

[35)] Gogue, J.: Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika, Beograd, maj 1996, str. 42.

sagledavanje ovih strategijskih međuodnosa ukazuje na pojavu različitih stanja, i to: stanja uspeha, stanja koje se označava kao "rulet", stanja nezgode i stanja neuspeha. Matični oblik dijagnoze stanja, kao rezultante formulisane, odnosno primenjene strategije, dat je na slici 7.

Slika 7. Dijagnoza stanja kao rezultanta formulisane, odnosno primenjene strategije

		Formulisana strategija	
		Dobra	Loša
Pripremanje strategije	Dobra	Uspeh	Rulet
	Loša	Teškoće	Neuspeh

Izvor: Certo, S. C. & Preter, J. P. Strategic Management, Concepts and Aplications, Mc Graw - Hill Inc, 1991, pp. 130

Uspeh (realizacija strategijskih zadataka) jeste stanje kad turističko preduzeće ima dobro formulisanu i isto tako dobro pripremljenu strategiju u poslovanju na turističkom tržištu.

Rulet je stanje kad turističko preduzeće ima slabo formulisanu i dobro pripremljenu strategiju. U ovom slučaju strategijski zadaci se obavljaju, ali bi mogao biti formulisan i bolji način za njihovu realizaciju. (Upozorenje je usmereno ka hotelskom menadžmentu koji treba da preispita formulisanu opciju).

Teškoće jesu situacije kad preduzeće ima dobro formulisanu i loše pripremljenu strategiju, te se postavke strategije reformulišu.

Neuspeh jeste kada se strategijski zadaci ne realizuju, tj. stanje kad preduzeće ima loše formulisanu i loše primenjenu strategiju

(reformulišu se postavke strategije i određuje se novi način njene primene).

Dakle, savremeno poslovanje u turizmu traži potpuno razumevanje događaja, postupaka, promene stanja, dejstva uticaja okruženja, konfliktnih situacija i uticaja okruženja koji nameću turističkom menadžmentu permanentno dizajniranje turističkih usluga. Ovaj aspekt implicitno uključuje povezivanje s turističkim potrošačima kako bi se omogućile turističke usluge koje će odgovarati njihovim željama, zahtevima i potrebama.

(2) Program istraživanja turističkog proizvoda

Uspešno planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti i ostvarivanja ciljeva poslovanja turističkog preduzeća, kao i racionalno odlučivanje u domenu turističke politike jedne zemlje u velikoj meri determinisani su dobrim poznavanjem tržišnih prilika i sistemskim, kontinuiranim praćenjem promena na tržištu.

Zbog toga, kreiranje i sprovođenje kvalitetnog programa istraživanja turističkog proizvoda ima posebnu ulogu pri planiranju adekvatne promocije i iznalaženju optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa u turizmu.

Obuhvatajući ciljeve istraživanja, izvore i vrstu informacije, metode prikupljanja, obrade i analize informacija, troškove i vreme, program istraživanja turističkog proizvoda treba da pruži odgovore na sva pitanja od kojih zavisi uspešno i blagovremeno prilagođavanje turističkog proizvoda i promocije, kao i ostalih instrumenata marketing miksa zahtevima postojećih i potencijalnih korisnika turističkih usluga.

To znači da sekundarnu turističku ponudu što je moguće više treba prilagođavati tržišnim promenama. Dobro pripremljen i sproveden program istraživanja turističkog proizvoda treba da ukaže na savremene potrebe i zahteve turista, pre svega, u pogledu

glavnih obeležja pojedinih komponenti ponude turističkog proizvoda.

Prilagođavanje zahteva planski pristup i od izuzetnog je značaja za sve zemlje, odnosno njihove turističke privrede, koje nastoje da postignu bolje pozicioniranje na savremenom turističkom tržištu. On se zasniva na dobro osmišljenom i organizovanom istraživanju turističkog tržišta, naročito kada su u pitanju tekuće i operativne propagandne aktivnosti pojedinih preduzeća turističke privrede, kao i one planirane za budućnost.

Istraživanje tržišta i elastičnosti tražnje u pogledu uticaja sekundarne turističke ponude, odnosno propagande treba da pruži kvalitetnu informacionu osnovu za:

(1) realno postavljanje ciljeva propagandnih akcija (dugoročni cilj jeste pomeranje krive tražnje u korist određene turističke zemlje, mesta, odnosno preduzeća);
(2) racionalan izbor sredstava ekonomske propagande budući da su raspoložive različite alternative (npr. grafička, vizuelna, elektronska sredstva);
(3) pravilan izbor sadržaja reklamne poruke, maksimalno prilagođenog karakteristikama ciljnih tržišnih segmenata;
(4) pravilan izbor vremena u kojem će se propagandna aktivnost obaviti itd.

U kontekstu prilagođavanja sekundarne turističke ponude, odnosno planiranja turističke propagande, značajno je i pitanje utvrđivanja visine troškova, odnosno izdataka za turističku propagandu, kao i njenih efekata. Za takve procene mogu se koristiti različiti metodi: procenat izdvajanja na osnovu ostvarenih prihoda, metod arbitraže, metod konkurencije, metod cilja i zadatka, te slični metodi. Međutim, nijedan od ovih metoda, sam po se-

bi, ne daje zadovoljavajuće rezultate, pa se zato obično pribegava njihovom kombinovanju.

Novija iskustva zemalja koje razvijaju receptivni turizam pokazuju da uspešan plasman kompleksnog turističkog proizvoda zavisi ne samo od visine novčanih izdvajanja za propagandu i druge oblike promocije već i od načina na koji se kombinuju pojedine promotivne aktivnosti.

Informacije sa savremenog turističkog tržišta upućuju na to da savremena tržišna kretanja sve manje zahtevaju neke klasične kanale plasmana (promocije), a sve više iziskuju uključivanje visoke tehnologije koja omogućuje brzo i kvalitetno komuniciranje s postojećim i potencijalnim korisnicima turističkih usluga širom sveta.

Razvoj savremene informacione tehnologije i telekomunikacija omogućuje inoviranje promotivnih aktivnosti i njihovo prilagođavanje potrebama obrazovanog, dobro informisanog turiste, koji je u toku poslednjih tridesetak godina stekao i solidno turističko iskustvo. Savremeni turista takvih atributa očekuje i odgovarajuću (novu) koncepciju ponude, odnosno promocije.

Na dobro osmišljenom, kvalitetnom, inoviranom i modernom komuniciranju s okruženjem treba da se zasniva i program istraživanja turističkog proizvoda koji treba da doprinese što potpunijem zadovoljenju potreba turističke klijentele, a kroz to i uspešnom ostvarivanju ciljeva poslovanja turističkih preduzeća i makroekonomskih ciljeva turističke privrede.

Kvalitativna analiza tržišta otkriva ko su kupci turističkog proizvoda, kakve su njihove ekonomske, socijalne, demografske, psihološke i druge karakteristike. Kvantitativna analiza omogućava predviđanje veličine tržišta, teritorije na kojoj se može plasirati turistički proizvod i vreme u kome je moguće ostvariti predviđen obim prodaje.

Dobro poznavanje tržišta i njegove apsorpcione moći velika je prednost za preduzeća turističke privrede koja nastoje da koordiniranim prilagođavanjem turističkog proizvoda, promocijama i ostalim instrumentima marketinga ostvare zadovoljavajuće poslovne rezultate. Zato je uloga tržišnih informacija u marektingu turističkog proizvoda naglašena.

Optimalne strategijske odluke za postizanje planiranog tržišnog udela treba doneti tek nakon pribavljanja odgovora na relevantna pitanja: [36)]

(1) kome se nudi turistički proizvod (usluga), odnosno ka kojim tržišnim segmentima se usmerava;
(2) kakvo je iskustvo u toku proteklih godina kada je reč o poslovnoj orijentaciji ka pojedinim tržišnim segmentima;
(3) zašto se klijenti opredeljuju za konkurentne usluge ako konkurenti na tržištu nude iste ili slične;
(4) ako preduzeće nudi brojne raznovrsne usluge, kakvi su bili rezultati poslovanja po pojedinim uslugama u prošlosti;
(5) da li su neke od usluga koje preduzeće nudi, u opadajućoj fazi životnog ciklusa i šta je razlog tome;
(6) da li je na osnovu iskustva evidentan pristup informacijama koje doprinose pouzdanosti predviđanja.

Za jačanje uloge istraživanja turističkog tržišta i korelacione veze s ponudom (promocijom) presudni su:

- veoma dinamičan rast turističke privrede u svetu;

[36)] Gavrilović-Gagović, S., Petrović, P.: Promocija i program istraživanja turističkih tržišta, Turizam, br. 1/97, Novi Sad, 1997, str. 52.

- raznovrsne oblasti društveno-ekonomskog života koje turizam sve više prožima, naročito u eri multimedijalnih, elektronskih tokova informacija.

Dobro voditi posao – znači upravljati budućnošću

Drugi deo

PROCESI I SLOŽENOSTI PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Glava III

DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAŽNJE

Na globalnom turističkom tržištu, kao i u njegovom okruženju, odnosno u ukupnoj svetskoj privredi postoje dugoročne promene. Mnoge, već analizirane ključne i sporedne tendencije, u razvoju međunarodnog turizma u budućnosti odvijaće se u promenljivom ambijentu i tzv. turbulentnom okruženju. Upravo je uticaj promena u okruženju višestruk i u međusobnoj su zavisnosti. Zato je svaki strategijski pristup u razvoju priprema turističkih destinacija, na makronivou, i turističkih preduzeća i organizacija, na mikro-nivou, usmeren na to da se adekvatno ne samo odgovori na te promene već, po mogućnosti, da se one predvide i preduprede.

U savremenom okruženju uočavaju se izvesne globalne tendencije, koje znatno utiču na poslovanje pojedinih preduzeća: [1)]

(1) brze i iznenadne promene u okruženju,
(2) rastuća međuzavisnost svih privrednih subjekata,
(3) sve izraženiji konflikti i sukobi interesa (na makro i mikronivou),
(4) jačanje uloge javnog mnjenja,
(5) jačanje borbe za naklonost javnosti,
(6) sve veća složenost procesa komuniciranja.

[1)] Petrović, P.: Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997, str. 29.

Iz aspekta turističkog tržišta, treba sagledati sledeće dugoročne promene:

1. *demografsko okruženje:*
   - privredno razvijene zemlje povećavaće obim turističke tražnje;
   - demografska eksplozija u nerazvijenim područjima u svetu (uz nedovoljnu ishranu i glad, zarazne bolesti i druge nepovoljnosti);
   - sve izraženije starenje stanovništva;
   - smanjenje prosečne veličine porodice (smanjenje broja dece) i povećanje broja onih koji žive sami;
   - povećanje nivoa obrazovanja;
   - povećanje broja zaposlenih žena i druge karakteristike;

2. *ekonomsko okruženje:*
   - pozitivna, dugoročna ekonomska kretanja;
   - porast globalnih ekonomskih pokazatelja (DBP, nacionalni dohodak, životni standard);
   - povećanje slobodnog vremena (u toku dana, vikendi, praznici, odmori);

3. *prirodno okruženje:*
   - napori za usklađeni (održivi) razvoj turizma;
   - prirodni resursi koji diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih ciljeva;

4. *tehnološko okruženje:*
   - nagli razvoj informacione tehnologije (avio-kompanije, putničke agencije, hoteli);
   - uključivanje u nacionalne i međunarodne mreže za prenos podataka;
   - naučna i tehnološka rešenja u unapređenju saobraćaja;

- tehnologija usluživanja koja razvija nove forme i organizaciju;

5. *političko-pravno okruženje:*
   - uticaj državnih i paradržavnih organizacija na razvoj turizma;
   - harmonizacija u instrumentima ekonomske i turističke politike (carinske i pasoške formalnosti, zdravstveni propisi, usklađenost poreske i carinske politike, standardizacija i sl.);
   - liberalizacija i deregulacija propisa i zakona;

6. *sociokulturno okruženje:*
   - uticaj spleta sociokulturnih faktora na ponašanje potrošača u turizmu (na njihove stavove, mišljenja, interese u vezi sa stilom i kvalitetom života i dr.);
   - promene životnog stila koje utiču na način korišćenja slobodnog vremena;

1. EKONOMSKI FAKTORI

Sve veća zavisnost ekonomskih i turističkih stopa rasta utiče na obim uključivanja stanovništva iz raznih regija sveta u turistička kretanja. S druge strane, očekuje se i porast učešća zemalja u razvoju u dobijanju prihoda od međunarodnog turizma. To, svakako, treba da doprinese odgovarajućim strukturnim promenama.

Ekonomski faktori kao što su pozitivan privredni rast, rast životnog standarda i diskrecionog dohotka utiču na porast slobodnog vremena gotovo svih slojeva stanovništva. Uz to, produžava se životni vek ljudi (a skraćuje njihov radni vek), naročito u najrazvijenijim zemljama s visokim nivoom životnog standarda, razvijenim zdravstvom i

sa drugim predispozicijama za promenama turističke tražnje. [2] Globalni ekonomski pokazatelji pokazivaće rast u gotovo svim razvijenim zemljama, a naročito rast životnog standarda i diskrecionog dohotka, koji su u direktnoj korelaciji s turističkom tražnjom.

Pored dosadašnjih i budućih generatora tražnje, u međunarodnim razmerama treba očekivati i sve značajniju ulogu zemalja u razvoju. [3] Ukupan ekonomski rast imaće podlogu u povećanoj produktivnosti rada, a neposredni efekat toga biće i povećanje slobodnog vremena zaposlenih. [4]

S druge strane, brojni ekonomski faktori u korelaciji su sa težnjom da se obezbedi usklađeni (održivi) razvoj turizma. Cilj je da se postigne opšti kvalitet turističke ponude u skladu sa zahtevima posetilaca i to na podlozi zaštite prirodnih i kulturnih dobara, čime se istovremeno povećavaju i ekonomski efekti dolazaka i boravaka u destinaciji.

U tom smislu, Evropska unija poklanja posebnu pažnju turizmu kao strategijskom (razvijenom) ekonomskom prioritetu, a istovremeno i kao nezaobilaznom socijalnom faktoru koji podstiče prihvatanje različitosti (u kulturi, stilu života i sl.) i smanjuje regionalne disparitete. U toj funkciji turizam se vidi kao bitan integrišući faktor ukupnih kretanja i odnosa, ne samo u EU, nego i u celoj Evropi.

Koncepti usklađenog i tzv. ograničenog razvoja, u kome prirodni resursi diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih i društvenih ciljeva u

---

[2] Na primer, Srbija već ima 16% stanovništva starijeg od 60 godina na koje treba računati kao na značajan segment u domaćem turizmu, naravno, uz pretpostavljeno postepeno jačanje njegove ekonomske snage.

[3] Svetska banka procenjuje da će Kina, Indija, Brazil, Rusija i druge zemlje do 2020. godine udvostručiti svoju ekonomsku snagu.

[4] Slobodno vreme u toku dana, vikendi, praznici i odmori u zbiru već prelaze 200 dana u privredno najrazvijenijim zemljama sveta.

turizmu, a ne obrnuto, jedino je ispravan u strategijskim opredeljenjima i prilagođavanjima tržišnim promenama. U tome se sadrže i nastojanja, ali i funkcionisanje različitih ekonomskih i drugih zajednica, u kojima se turizam tretira kao jedan od sjedinjujućih faktora u ekonomskoj i široj društvenoj sferi.

1.1. Međunarodni turizam–usklađeni ("održivi turizam")

Dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje, odnosno pokretači promena u savremenoj poslovnoj i turističkoj politici su, svakako, turisti. U kontekstu promena često se govori o tzv. "održivom razvoju" (Sustainable aproach) u turizmu, čija suština upravo počiva na zadovoljenju zahteva potrošača uz sigurne i odmerene procene kako sopstvenih mogućnosti, tako i sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje turističke potrebe.

Uski profitni interesi u turizmu i ograničeno usmeravanje na čisto kvantitativne elemente ponude (po principu što veće to bolje), kao uslov većeg turističkog prometa i više stope rasta, doveli su do mnogih negativnih posledica turističkog razvoja. Ove promene manifestuju se u društvenoj i prirodnoj sredini, te više ne mogu biti osnova normalnog turističkog razvoja.

Suština održivog razvoja leži u činjenici da "tržišne ekonomije ne smeju biti u konfliktu sa sve većom društvenom i environmentalnom odgovornošću u razvoju turizma. [5)] Marketing se okreće ka okruženju (prirodnom, kulturno-istorijskom i dr.) i društveno odgovornom razvoju.

[5)] Heath, E., Wall, G.,: Marketing Tourism Destination, John Willey and Sons, London, 1992

Razvoj nove svesti potrošača istovremeno prati i unapređenje svesti lokalnog stanovništva u vezi s turističkim razvojem.

U skladu s tim nameće se zaključak da samo turistička privreda koja bude "ekološki" orijentisana može imati pretpostavke za dalji rast (posmatrajući dugoročno). Zato je neophodno da se marketing u turizmu menja shodno promenama pretpostavki na kojima se njegova primena zasniva.[6] Sposobnost nosilaca marketing aktivnosti koje su usmerene ka ostvarenju dugoročnih ciljeva uz istovremenu prilagodljivost, u okviru rešavanja tekućih zadataka i prihvatanja novih mogućnosti, biće od presudnog značaja za ostvarivanje ciljeva marketinga u turizmu, posebno za preduzeća turističke privrede i društva u celini. [7]

S druge strane, rastući problemi zagađenosti životne sredine, s novim pojavnim manifestacijama, nameću potrebu postavljanja limita, tj. gornjeg praga razvoja za sve ljudske aktivnosti (javno mišljenje je, više nego ikada ranije, fokusirano na adekvatno vrednovanje faktora životne sredine prilikom donošenja svih važnih odluka kojima će se determinisati naš budući život). Poseban akcenat stavlja se na one tehnološke procese, proizvode i usluge koji su kompatibilni zahtevima za očuvanje životne sredine. Sve više jača svest da su procesi i pojave u našem okruženju međusobno povezani i da se do globalnih rešenja ne može doći prenagljenim i jednostranim merama, već putem malih i pažljivo odabranih i razrađenih koraka.

---

[6] Laws, E.,: Tourism Marketing, Stanley Thorners, London, 1991

[7] Paralelno s procesom industrijalizacije započetim pre nekih 200 godina, a intenziviranim u poslednjih nekoliko decenija, stepen zagađenosti životne sredine povećava se progresivno. U tom kontekstu mogu se čuti priče o "tihoj destrukciji kosmičkog broda, pod imenom Zemlja", čime se aludira na gorko nasledstvo koje ostavljamo budućim generacijama.

Turistički proizvod uključuje mnoge činioce – saobraćaj, smeštaj, ugostiteljske usluge, infrastruktura, lokalna kultura i tradicija, prirodni pejzaž i dr., od kojih svako direktno ili indirektno utiče na životnu sredinu. Dakle, svaki potez preduzet u sferi turizma implicira pozitivne ili negativne efekte po životnu sredinu.

Za učesnike turističkih kretanja zagađenost životne sredine postaje sve izraženiji problem, koji dovodi do pada kvaliteta rekreativnog doživljaja. Rezultati brojnih istraživanja[8)] ukazuju na povećanu svest turista o štetama koje trpi životna sredina, odnosno o naglašenoj zagađenosti životne sredine (osušeno drveće, otpaci, buka, prevelika urbanizacija, aero-zagađenost) turističkih mesta i regija u kojima su boravili.

Saobraćaj kao elemenat i faktor turističkih kretanja, a naročito motorizovani i avio-saobraćaj, smatra se najvećim zagađivačem i oko 50% svih šteta, koje turizam produkuje u životnu sredinu potiče od ove delatnosti.[9)] Zato saobraćaj predstavlja polaznu tačku delovanja radi rešavanja gorućih

---

[8)] Environmental Coodes of Conduct for Tourism, Technical Report No. 29, UNEP/IE, 1995. Učesnici ispitivanja kao najkontaminiranije regione označili su oblasti Alpa, Mediterana, severne i istočne Evrope. Ukoliko stepen zagađenosti turističke destinacije prelazi tolerantan nivo, 80% ispitanih izjavilo je da se u tu oblast više neće vraćati, već će za odmor izabrati neko drugo mesto ili regiju. Rezultati pomenutih istraživanja pokazali su da krivicu za povećanu zagađenost životne sredine indikovanu turističkim kretanjima snose svi učesnici turističkog prometa: turistički centri i regije kao nosioci ponude putničke agencije i turoperateri kao posrednici i sami turisti kao neposredni korisnici turističkih usluga.

[9)] Industry and Environment, Volume 15, No. 3-4, UNEP IE/PAC, July 1992. Prema statističkim podacima oko 176 miliona tona avionskog goriva sagorelo je u 1990. godini, što je prouzrokovalo emisiju 550 miliona tona CO_2, koja stvara efekat "staklene bašte", 220 miliona tona otpadnih voda i 3 miliona tona azo-dioksida, koji izazivaju kisele kiše i fotohemijsko zagađenje. Učešće turizma u međunarodnom vazdušnom saobraćaju iznosi preko 60% tako da je ova delatnost, u velikom obimu, odgovorna za enormna aero-zagađenja.

problema i usklađivanja razvoja turizma i zaštite životne sredine, čime bi se suzbile kritike "ekološkog lobija" koji se protivi razvoju turizma na mnogim, prirodno atraktivnim prostorima.

Zato smatramo da koncept održivog razvoja treba da bude osnovna smernica u upravljanju turizmom koji će omogućiti ostvarivanje ekonomskih, društvenih i estetskih ciljeva, uz istovremenu zaštitu integriteta kulturnih vrednosti, ključnih ekoloških i bioloških procesa.

Analizirajući mogućnosti za realizaciju održivog turizma, može se poći od sledećih parametara:

a) degradacija životne sredine nastavlja se progresivnim tempom;

b) svest o indikatorima održivosti i gornjem pragu turističkog razvoja nedovoljna je;

c) razvoj masovnog turizma praćen velikim koncentracijama posetilaca u pojedinim mestima u određenim periodima predstavlja krucijalni problem;

d) sadejstvom tri prethodna parametra podstiču se mogući konflikti između lokalnog stanovništva i turista, koji se manifestuju u:
   - gubitku ljubaznosti, smanjenju motivacije i povećanju agresivnosti;
   - narušavanju lokalne kulture kao prvorazredne turističke atrakcije;
   - pružanju pogrešnih informacija turistima;

e) dosadašnje mere preduzete kako bi se otklonili negativni trendovi nisu dale očekivane rezultate.

Po mnogim teoretičarima[10)] postoji samo jedan cilj koji treba ostvariti da bi se razvoj turizma uskladio sa životnom sredinom, a to je "održivi ra-

[10)] Na primer, Kripendorf, J., op. cit.

zvoj" ili "kvalitetan rast". Pod tim se podrazumeva povećanje kvaliteta života, ekonomskog prosperiteta i subjektivnog osećanja blagostanja, koje se može postići manjim korišćenjem neobnovljivih resursa i manjim pritiscima na životnu sredinu i ljudska bića. U ekološkom smislu, jedini mogući rast turističke industije, kako u kraćem, tako i u dužem periodu, jeste onaj kojim se potrošnja energije i degradiranost životne sredine smanjuju u apsolutnom, a ne samo relativnom iznosu. [11)]

Dakle, održivi turizam jeste takav vid turizma koji je kompatibilan ili bar u većoj meri uvažava ekološke i socijalne zahteve. On uključuje sve pozitivne efekte po turiste, turoperatore i lokalno stanovništvo, izuzev onih koji izazivaju veću ekološku i socijalnu destrukciju.

1.2. Promene u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena

Dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje uzrokovane su i novim pristupom poimanja slobodnog vremena i rada. U savremenim uslovima najizraženija karakteristika turističkih kretanja jeste masovnost. To znači da nisu, kao nekad, samo privilegovane klase koje ostvaruju osnovne pretpostavke za uključivanje u turistička kretanja, tj. one koje poseduju određeni fond slobodnog vremena i raspoloživa novčana sredstva kao dva bezuslovna faktora da bi se potencijalni pretvorio u stvarnog turistu.

Ističe se međuzavisnost kod uzročno-posledičnih veza rada, prava na plaćeni godišnji odmor i samog odmora (rad i odmor su dve uslovljene strane jer

[11)] Guidelines: "Development of National Parks and Protected Areas for Tourism", WTO, UNEO, IUCN, 1992

bez rada nema odmora, a odmor ne znači mnogo ako nije plaćen).

U pitanju su dva koncepta vremena:

(1) vreme kao raspored za zadovoljavanje neophodnih potreba rada i slobodne aktivnosti (Seisure) i

(2) vreme za slobodne aktivnosti raspoređene u toku nedelje, vikendom i plaćeni odmor.

Za razumevanje fenomena turizma važan je odnos rada, slobodnog vremena i novca, a u tom smislu i promena koje se poslednjih godina zapažaju u poimanju slobodnog vremena i rada.

Važno je imati u vidu da kada potrošačev dohodak raste, vreme postaje važniji faktor nego novac. [12] U savremenim uslovima i u ekonomski najrazvijenijim zemljama fond slobodnog vremena prelazi 180 dana. Za ovaj fond slobodnog vremena konkurišu brojne aktivnosti (turizam, zabava, razonoda, sport itd.). Zato je neophodno praviti razliku između "in door" i "out door" rekreacije, tj. rekreacije kod kuće (gledanje televizije, uređivanje bašte, čitanje novina i sl.) i aktivnosti van kuće gde turističkoj industriji za slobodno vreme konkuriše narastajuća industrija zabave (pozorište, bioskopi, koncerti, kulturne i sportske manifestacije, tematski parkovi, zabavne video-igre i sl.).

Dakle, jasno je da onaj ko želi da izađe u susret potrebama potrošača, odnosno turista, mora da vodi računa o tome koji su to elementi koji utiču na takve potrebe.

Do sada je važeća formula o razvoju turizma, a koju eksploatiše većina turističkih zemalja, i provođenja slobodnog vremena u turističkim kretanjima po principu 3S (sun, sea, sand), koja se svodi, najjednostavnije, na spavanje i sunčanje i u osnovi

[12] Uostalom, novac se može uštedeti, a vreme nikada. Kada se to dovede u vezu, onda se kaže: "vreme je sada" ("Time is now"), a time se ističe da kod potrošača u pomenutim relacijama (novac- rad- vreme) na prvo mesto izbija vreme i pitanje kako ga provesti.

nudi jedan uniforman i bezličan proizvod. Dakle, taj pristup jeste neadekvatan (ne može biti eksploatisan još dugo) i ne može biti uslov razvoja savremenog turizma. Dosadašnji pristup nije previše vodio računa o samim potrebama turista za tzv. aktivnom, dinamičkom rekreacijom i sadržajnim provođenjem slobodnog vremena. Ova formula važila je za period od sredine šezdesetih godina kada na turističko tržište ulaze organizatori putovanja i omasovljavaju turistička putovanja kroz "paušalna putovanja", tj. "paket aranžmane".

Međutim, danas se turizam transformiše od "industrije odmora" do "industrije doživljaja", što se ogleda u stalnom povećanju broja turista koji žele dinamičniji odmor, više druženja, avanture, sportske aktivnosti umesto pasivnog odmaranja.

Zbog toga se sve više ukazuje na to da će se, nasuprot potrošačkom teroru, ekcesnom i depersonalizovanom putovanju, posebno kada je u pitanju kvalitet čovekovog slobodnog vremena, dešavati preokret, odnosno vrednosna preorijentacija od "kulture novca" ka "kulturi savremenog uživanja u slobodnom vremenu".[13)]

Za "novog turistu" turizam prestaje da biva površna zabava i samozaborav u gomili do gubitka identiteta i on više ne očekuje od odmora programirano "konzumiranje bega od svakodnevnog života", već potpuno novo iskustvo. [14)]

Jasno se zapažaju novi zahtevi i potrebe za provođenjem slobodnog vremena u smislu:

- povećanja životne radosti i zadovoljstva kao pandan neodgovarajućim uslovima svakodnevnog života;

---

13) Heath, E., Wačč, G.,: Marketing Tourism Destination, John Wiley and Sons, London, 1992

14) Lows, E.,: Tourism Marketing, Stanley Thorners, London,1991

- "bega" od civilizacije, visokog stepena industrijalizacije, motorizacije, buke, zagađenja u svakom pogledu;
- odvajanja od prirode rada, masovne nezaposlenosti, ratne opasnosti i sl.

Dakle, turistička tražnja napušta ustaljene i standardne oblike svog ponašanja, jer se javljaju nove potrebe i zahtevi. Turisti zahtevaju sasvim drugačiju kombinaciju elemenata iz domena usluga koje konzumiraju u svom slobodnom vremenu. U suštini, reč je o potrebi da se izmene osobine i kvalitet turističkog vremena. Supermacija slobodnog vremena nad radom i novcem otvara pitanje kako da "homo turisticus" proširi svoj horizont i upozna, ne samo prirodne atraktivnosti datog prostora već i kulturno-istorijsko nasleđe, antropogene faktore (gastronomija, folklor, jezici, proizvodnja karakte-rističnih proizvoda za dato područje) i slično. Savremenom "homo turisticusu" potrebno je mnogo više nego do sada. On traži razumevanje sveta u kome živi, sadržajan odmor, humanost, prijateljstvo, edukaciju, ljude slične sebi.

Važnost navedenih konstatacija leži, pre svega, u neophodnosti da se na osnovu izmenjenih zahteva i potreba turističke tražnje ponuda mora prilagoditi. Više nego ikad planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti postaje neophodan faktor uspešnog turističkog razvoja i pokazatelj svesnosti novog odnosa između odmora i rada. Turisti, istovremeno, ne žele više da budu "stranci", osmatrači u turističkim destinacijama, niti ono što se u drastičnim slučajevima ispoljava kao "oličenje neokolonijalizma i dekadencije". Danas mnoge razvijene turističke zemlje, upravo vodeći računa o kvalitetu turističkog vremena, na turističko tržište plasiraju proizvode koji turiste uključuju i "uvlače" neposredno u različite aktivnosti

(poljoprivredna proizvodnja, tkanje tepiha, učenje grnčarskih zanata i sl.). Brojni su primeri, poslednjih godina, naročito u razvijenim turističkim zemljama koje su ujedno značajni poljoprivredni proizvođači (kao npr. Danska, Holandija, Italija, Španija i dr.) formiranja savremenih integrisanih turističkih proizvoda koji se zasnivaju na maksimalnom uključivanju turista u svakodnevni život, uključujući i poljoprivrednu proizvodnju.[15)]

To ne važi samo za zemlje već i za različita preduzeća turističke privrede koja poslednjih godina mnogo diferenciraju svoje proizvode, pa ih nude u raznim formama, a, u suštini, u pitanju su različiti programi iz domena kulture, obrazovanja, nutricionizma i slično. Ti proizvodi postaju lideri na turističkom tržištu, a turistička tražnja svoje slobodno vreme dominantno troši na ovakav način. [16)]

Povećanje fonda slobodnog vremena, posebno onog koje je namenjeno turističkim putovanjima, upućuje na potrebu zemalja i turističkih preduzeća da svoje usluge delimično standardizuju, ali i da proizvode diferenciraju prema različitim segmentima, tj. različitim zahtevima tražnje.

1.3. Novi pristup turističkom razvoju

Nagli razvoj turizma i uopšte, brze promene koje se odvijaju u društvenom okruženju i društvenoj svesti, te u nizu ekonomskih pokazatelja dovode do novog, diferenciranog posmatranja turizma. U pitanju je nov odnos ljudi prema radu, privredi i

---

15) Tako, npr., u Holandiji turisti učestvuju u gajenju poznatih lala, uče se osnovnim elementima ove proizvodnje, provode svoj odmor u nezagađenoj prirodnoj sredini, konzumiraju poljoprivredne proizvode koji su bez pesticida i sl. S druge strane, Španija i Italija nude posebne programe u kojima turisti učestvuju, neposredno, u proizvodnji vina i sl.

16) To ne mora da bude samo tzv. turističko vreme, već je reč o mogućnostima da se celokupan fond slobodnog vremena kvalitetenije ispuni i ostvare očekivane koristi (value added).

životnim idealima. Osnovni cilj razvoja turizma postaje sve više razvijanje čoveka a ne stvari, na osnovu dobre volje i bez prisile, uz osiguranje samoodlučivanja svih učesnika.

Protivrečnosti koje proizlaze iz masovnog karaktera turističkih putovanja mogu se smanjiti i eliminisati samo drugačijim teorijskim i praktičnim bavljenjem turizmom. Odnosno, potrebno je u turizmu, kao masovnoj pojavi, razviti polazišta individualizacije i humanizacije. Poštena i društveno odgovorna primena marketinga u turizmu jedna je od bitnih odluka za takvu preorijentaciju. [17)] Imajući u vidu brojne negativne posledice masovnog razvoja turizma (turizam kao "žderač prostora", derogiranje izvorne kulture i njeno banalizovanje, zatamljivanje izvornih zahteva i potreba turista putem snažne propagande, uopšte kulturna i moralna eroziju itd.) ističe se[18)] "alternativni turizam" kao pojava koja je rezultat ponašanja i razumevanja turističkih potrošača.[19)]

Dakle, u pitanju su demografski, prirodni, sociokulturni i drugi faktori koji dovode do bitnih kvantitativnih promena, a koje proizlaze iz nezadovoljstva uslovima života i rada u savremenom svetu i svojevrsnom suprostavljanju dominaciji principa profita, uz zalaganje za humanije društvo, decentralizaciju, autonomiju, humane uslove života i rada uz korišćenje odgovarajućih tehnologija.

---

17) Ryan, C.,: Tourism Marketing - A Symbiotic Relationschip, Annals of Tourism Research, No. 2, 1991

18) Medlik, S.,: Managing Tourism, Butterworth, Heinemann, London, 1991

19) U literaturi se, takođe, mogu naći i neka shvatanja koja ove pojave nazivaju čitavim pokretima "humanijeg turizma", "odgovornog turizma", "turizma s budućnošću", "zdravog turizma", "turizma s uviđavnošću", "eko-turizma", "zelenog turizma". Svakako da u prvom planu nije pitanje terminologije, već shvatanja da je reč o suštinski novom pristupu turističkom razvoju kao jednoj vrsti alternative svim onim negativnim pojavama na turističkom tržištu.

Unapređenje i humanizacija života i rada, posebno slobodnog vremena, sve više dobija na značaju u razvijenim zemljama, koje su i najvažnija emitivna turistička tržišta. Međutim, istovremeno, receptivna turistička područja, odnosno mnoge turističke destinacije upravo pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa u odnosu na receptivne kapacitete (prostorne i ostale) dolaze u situaciju da postepeno gube svoje osnovne privlačnosti, pre svega, karakteristike prostora.

Masovna putovanja svakako predstavljaju značajan vid ukupne demokratizacije savremenog života. Međutim, isto tako, turistička putovanja, danas zbog njihove industrijske, komercijalne sterilizacije i trenda depersonalizacije, izložena su opasnosti da postanu stereotipna i kao turistički doživljaj banalizovana. [20)]

2. DEMOGRAFSKI FAKTORI TURISTIČKE TRAŽNJE

Humanizacija turizma neminovno poprima dugoročni karakter. Delovanje turističkog razvoja u prostoru i prema domaćem stanovništvu (uz akcenat na čoveka i njegove potrebe) treba uskladiti s primenom adekvatne marketing koncepcije. Dakle, potrebno je naći ravnotežu između promena u turizmu, kao društveno-ekonomske pojave, i primene marketinga, koji se prilagođava promenama u privredi i društvu. [21)]

[20)] Bakić, M.,: Pokretači promena u savremenoj poslovnoj i turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun 1996, str. 20.

[21)] Koncepcija društvenog marketinga nastala je upravo na osnovama uravnoteženja potreba i zahteva potrošača, ostvarenja ciljeva poslovanja i društvenih interesa i ciljeva. Mnogobrojni teorijski radovi u oblasti marketinga u turizmu upozoravaju na obazrivost u turističkom razvoju, a time i na primenu marketinga u turizmu, posebno na njegov upravljački aspekt (planiranje, organizovanje, kontrola marketing aktivnosti u turizmu).

Ekološka svest koja je u nagloj ekspanziji i koja je potvrda shvatanja i predviđanja o potrebi razvoja tzv. "čovečnog turizma", odnosno odgovornosti subjekata na strani turističke ponude prema turistima, domaćem stanovništvu i okolini u kojoj oni žive, rade i putuju govori i o potrebi humanijeg pristupa turizmu i poštovanju njegovih pravila.

U strategijskom prilagođavanju turizma treba imati u vidu da prilagođavanje života i rada domaćeg stanovništva turistima i zadovoljavanju njihovih potreba vodi ka uspostavljanju neautentične surogatne svakodnevnice. Proces pretvaranja autentičnog izvornog shvatanja i njegov supstrat (pojednostavljenje i komercijalizacija) za posledicu može imati artificijalnost, odnosno neprirodnost i izveštačenost ("diznilendizaciju") doživljaja i prostora.

Takođe, neophodno je ukazati na to da će u narednom periodu (posebno u okruženju onih regija i zemalja s najvećim učešćem u ukupnim turističkim kretanjima) doći do izražaja: smanjenje broja članova porodice, povećanje broja zaposlenih žena, viši stepen obrazovanja, produženje životnog veka a skraćenje radnog itd. Izuzetna zavisnost turističkih kretanja od ekonomske razvijenosti uticaće dvosmerno na razvoj turizma: porast učešća zemalja u razvoju u prihodima od međunarodnog turizma doprineće odgovarajućim strukturnim promenama, koje će povratno delovati na ukupan međunarodni prihod u turizmu.

3. PROMENE U KONKURENTNOSTI PONUDE KAO POKRETAČKI FAKTOR TURISTIČKE TRAŽNJE

3.1. Promene u strategijskom upravljanju

Za turizam je karakteristično da se konkurentska borba ne vodi samo između pojedinačnih nosilaca

turističke ponude već i između celih turističkih destinacija (mesta, regija, zemalja). U tom smislu, na značaju dobijaju pitanja planiranja, organizovanja i kontrole marketing aktivnosti na markonivou, tj. na nivou turističkih mesta, regija, pa i celih zemalja.

Turistička ponuda destinacije sačinjena je od ponuda većeg broja preduzeća turističke privrede s datog geografskog područja. Za puno zadovoljstvo turista neophodna je usklađenost ovih pojedinačnih nosilaca turističke ponude (atraktivnost, uslovi boravka, transport, informacije namenjene turistima, sami turisti). U suštini, promene u konkretnosti ponude, kao pokretačkom faktoru turističke tražnje, zasnovane su na konceptu strategijskog upravljanja marketingom, primenjenom na području turizma (marketing menadžment turističke destinacije). Polazna tačka jeste situaciona analiza, kojom treba da se obuhvate različiti elementi i faktori iz eksternog i internog okruženja, a koji bitno opredeljuje karakter odluka o upravljanju marketingom na nivou turističkog mesta, regije ili zemlje. Reč je o promenama i trendovima u makrookruženju (sociokulturno, ekonomsko, tehnološko, političko, demografsko), karakteristikama tržišta (potrošača), konkurencije, kao i slabim i jakim stranama sopstvenih, internih resursa (tj. atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora).

Drugi korak u procesu strategijskog upravljanja marketingom na nivou turističke destinacije jeste definisanje: misije, ciljeva i smernica. Misija, tj. svrha postojanja destinacije kao turističke, ili drugim rečima, uloga koju destinacija želi da ostvari putem razvoja turizma trebalo bi da motiviše i usmerava aktivnosti svih subjekata (nosilaca poslovne i turističke politike) na datoj destinaciji ka ostvarenju ciljeva. Ciljevi se postavljaju generalno, deskriptivno, dok su

smernice konkretizacija ili detaljnija razrada ciljeva. Smernice su, u principu, kvantifikovani ciljevi, mada se često mogu postaviti i kao kvalitativno određenje.

Misija, ciljevi i smernice jesu osnova za formulisanje globalne marketing strategije turističke destinacije.

Promene u konkurentnosti ponude najčešće se zasnivaju na tri strategije u turizmu:

- segmentacija tržišta (jer je tražnja heterogena, pa je potrebno turiste grupisati u homogene segmente – izabrane grupe);
- diferenciranje proizvoda (različitost u odnosu na konkurente);
- profilisanje imidža (kreiranje pozitivne svesti o sebi).

Treći korak jeste formulisanje strategije marketing miksa. Ovo se odnosi na izbor adekvatne strategije:

- destinacijskog proizvoda (kako bi ovaj korespondirao sa sadašnjim i potencijalnim zahtevima turista);
- cena na destinaciji (kao pomoći i smernica za cene parcijalnih proizvoda, određivanje ciljeva koji se strategijom cena žele postići, određivanje uloge cena u kombinaciji s instrumentima marketing miksa);
- promocije (da bi se tražnja informisala i podstakla na kupovinu);
- kanala prodaje (u smislu izbora odgovarajućih posrednika u prodaji turističkih proizvoda s date destinacije).

Sprovođenje marketing strategije podrazumeva organizovanje marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije. Naročito je bitna uloga, odnosno sistem kontrole. Cilj je da se stalnim

praćenjem procesa donošenja i sprovođenja marketing odluka izbegnu ili umanje posledice grešaka i devijacija. Zato je bitna kontrola unapred (Feeaforward) u primeni efikasnih strategijskih promena.

3.2. Pokretački faktori turističke tražnje

Analizirajući osnovna obeležja i promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, posle Drugog svetskog rata, uočavaju se dve globalne faze u razvoju turizma: [22)]

– faza fordizma (oko 1990. godine) i

– faza postfordizma (posle 1990. godine).

Osnovno obeležje prve faze predstavlja masovne turističke tokove, što je određivalo i poslovanje preduzeća u turizmu. Ispoljene karakteristike navode pojedine autore[23)] da ovaj period nazovu fazom masovnog turizma ili fazom fordizma (Fordian tourism).

U ovom periodu osnovna karakteristika turističkog proizvoda jeste izvesni oblik standardizacije.

Zahtevi turističke tražnje bili su, u suštini, zasnovani na konceptu boravka na suncu, moru i pesku, uz relativno niske cene.

Ovi principi masovne industrijske proizvodnje nalazili su svoju primenu u turističkoj privredi:

---

22) Fajos - Solo, E.,: Tourism Policy: Midsummer Night's Dream? Tourism Management No.˙6, 1996, str. 405-412; Ioannides, D., Debbage, K.,: Post - Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot, Tourism Managemen No. 4, 1997, str. 229-241. Fordizam predstavlja "skup principa i metoda organizacije proizvodnje i celokupne poslovne politike preduzeća" čije je osnovno obeležje masovna proizvodnja standardizovanih proizvoda. Takav način industrijske proizvodnje dominirao je u zapadnim zemljama od 1920. do 1970. godine (Ekonomski leksikon, Beograd, 1975, str. 375).

23) Pojedini autori turističkim aranžmanima u ovom periodu daju atribut – rigidni (Rigidly packaged holidays): Ioannides, D., Debbage,K.,: isto, str. 232.

kreiraju se paket aranžmani s jednostranim i, najčešće, uniformnim sadržajem, koriste se prednosti masovne proizvodnje, što obezbeđuje efekte na osnovama ekonomije obima. [24] Jednostavnost zahteva turista u ovom periodu, olakšavala je postizanje pune satisfakcije potrošača, uz relativno niske troškove.

Masovna produkcija turističkih aranžmana, pored toga, bila je omogućena i tehnološkim napretkom saobraćajnih sredstava, posebno putničkog avio-saobraćaja.

Dakle, u ovom periodu, ukupna kretanja determinisale su moćne kompanije (avio-prevoznici, međunarodni hotelski lanci i turoperatori), primenjujući strategiju globalnog razvoja i određujući dimenzije i osnovna obeležja razvoja, kako privrednih subjekata u oblasti produkcije turističkih usluga, tako i u oblasti potrošnje. Mala i srednja preduzeća, takođe pod uticajem takvih promena u okruženju, sopstveni rast i razvoj zasnovala su na različitim oblicima poslovnog povezivanja, u čijoj osnovi leže različite primenjene forme transfera tehnologije.

Međutim, osmadesetih godina dolazi do velikih promena u oblasti turističke privrede i to iz aspekta konkurentnosti ponude kao pokretačkog faktora turističke tražnje (mada ne postoje striktne granice između pojedinih faza), jer se i same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga ispoljavaju kao ograničavajući faktori.

Dakle, značajane promene u razvoju turizma jesu posledica delovanja većeg broja faktora koji su uslovili pojavu krize tzv. masovnog turizma. Pre svega, odigrale su se krupne promene u zahtevima potrošača, ali se istovremeno turizam u svom razvoju suočio i s mnogim ograničavajućim faktorima. Veliki deo ograničenja dolazio je iz prirodnog i

---

[24] Fayos - Sola, E.,: Tourism Policy: A Midsummer Night's Dream?, Tourism Management No. 6, 1996, PP. 405-412

socijalnog okruženja jer razvoj turizma više nije mogao da se odvija u uslovima intenzivnog korišćenja resursa, karakterističnim za masovni turizam.

Prevazilaženje krize "masovnog turizma" značilo je nastanak novog perioda u njegovom razvoju. [25] Međutim, obeležja koje turizam ima u ovom periodu navodi veliki broj autora na korišćenje različitih termina, npr. "meki" turizam (Soft tourism), ekološki (Ecotourism), održivi (Sustainable tourism), novi (New tourism), odgovorni (Responsible tourism), koji ukazuju na novu prirodu turizma, prvenstveno na suštinsku promenu u odnosu prema okruženju.

Najvažniji faktori koji su uticali na nastanak nove faze u razvoju turizma mogu se grupisati kao u tabeli 8.

Tabela 8. Ključni faktori razvoja turizma

I n t e r n i	E k s t e r n i
Novi potrošači	Limiti rasta
Nove tehnologije	Pojava nove globalne najbolje prakse

Izvor: Poon, A.: Tourism, Technology and Competitive Strategies, 1998, str. 9.

Dakle, pokretački faktori turističke tražnje mogu biti interni (novi potrošači i nove tehnologije) i eksterni, nametnuti iz okruženja.

Zahtevi savremenih turista bitno se razlikuju od zahteva turista iz prethodnih godina (viši nivo obrazovanja i iskustva novih turista uticao je na sadržaj, fleksibilniji odmor, individualizaciju, rastući kvalitet turističkih usluga itd.), a

[25] Poon i Fayos - Sola to nazivaju "novim dobom turizma" (New Age of Tourism), dok ga Ioannides i Debbage nazivaju fazom postfordizma. Međutim, zapravo reč je o istoj pojavi u razvoju turizma, uz ukazivanje na to da postoje izvesne razlike u pristupima (Ioannides, D., Debbage, K.: Post - Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglog, Tourism Management, No. 4, 1997, pp. 229-241; Fayos - Sola, isto, str. 405-412).

istovremeno su nove tehnologije pružale mogućnost za dinamične promene u ponudi privrednih subjekata, naročito u delatnostima turističke privrede. Novi turizam[26] jeste fenomen u produkciji turističkih aranžmana, uglavnom na osnovu nestandardizovanih turističkih usluga i konkurentnih cena koje odgovaraju turističkoj tražnji, a takođe i u zahtevima prirodnog, socijalnog okruženja i ekonomskim zahtevima destinacije.

Obično se navode sledeća obeležja ponude kao pokretačkih faktora turističke tražnje: [27]

(1) turističko putovanje jeste fleksibilno i ponuđeno je po ceni koja je konkurentna u odnosu na cene masovnih putovanja;

(2) produkcija turističkih usluga nije isključivo zasnovana na ekonomiji velikog obima, već veliki značaj ima i kreiranje putovanja na zahtev potrošača;

(3) produkcija turističkih putovanja prvenstveno je orijentisana ka zahtevima potrošača;

(4) marketing namenjen masovnom tržištu više ne predstavlja dominantnu koncepciju već dolazi do izvesne individualizacije marketing aktivnosti, koja je zasnovana na razlikama u potrebama i interesovanjima potrošača, raspoloživim novčanim sredstvima i slično;

(5) novi profil turista: daleko veće iskustvo, viši nivo obrazovanja, fleksibilniji i nezavisniji tok odmora i putovanja;

(6) za ove potrošače obeležja destinacije imaju daleko veći značaj, posebno prirodne i kulturne karakteristike pojedinih područja.

---

[26] Poon, A.,: Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, CAB International, Oxford, 1998, pp. 85

[27] Poon, A.,: op. cit., str. 85.

Umesto standardizovanih usluga bilo je neophodno da preduzeća u turizmu ponude nove proizvode u skladu s daleko kompleksinijim zahtevima potrošača. Najbitnija promena u poslovnoj orijentaciji ovih preduzeća odnosi se na intenzivno širenje aktivnosti turoperatora – specijalista i formiranje velikih turoperatorskih poslovnih sistema, koji su u osnovi predstavljali složene grupacije sastavljene od organizatora putovanja specijalizovanih za zadovoljenje potreba izabranih grupa potrošača.

U poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca izrazita segmentacija turističkog tržišta dovela je do korišćenja strategije multiplikovane (višestruke) marke. Međutim, to zahteva i novi pristup u istraživanju tržišta, prvenstveno usmeren na sagledavanje zahteva pojedinih grupa potrošača. Poznavanje zahteva izabranih tržišnih segmenata omogućavalo je kreiranje superiornijih turističkih proizvoda, koji su, uz efikasne metode u komuniciranju i distribuciji, obezbeđivali pojedinim preduzećima konkurentsku prednost na tržištu.

Glava IV

DUGOROČNE TENDENCIJE I PROMENE U MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM POSLOVANJU

1. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA TURISTIČKIH PREDUZEĆA

U međunarodnom turističkom poslovanju postoje mnoge dugoročne tendencije, koje svakako utiču na strategije poslovanja turističkih preduzeća i organizacija.

Načini pomoću kojih se ostvaruje orijentacija na globalno poslovanje mogu da se svrstaju, uglavnom, u dve grupe:

(1) direktno investiranje:
- zajednička ulaganja s domicilnim partnerima (izgradnja novih objekata);
- akvizicije (kod postojećih objekata);

(2) ugovorni aranžmani i drugi oblici:
- frašizing;
- ugovor o menadžmentu;
- drugi oblici (kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama);

Uglavnom, osnovne tendencije u poslovnoj orijentaciji preduzeća u turizmu jesu:

a) faze prerastanja preduzeća od domaćeg ka globalnom:[28]
   - domaće tržište,
   - internacionalizacija (međunarodno),
   - multinacionalno preduzeće,
   - globalno preduzeće (diverzifikacija);

b) poslovno ponašanje preduzeća u savremenoj svetskoj privredi:[29]
   - etnocentrično preduzeće (uglavnom na domaćem tržištu),
   - policentrično preduzeće (diverzifikuje poslove i organizaciju preko filijala),
   - regiocentrično preduzeće (usmereno ka potrošačima i resursima ka regionu),
   - geocentrično preduzeće (ceo svet jeste potencijalno tržište).

Osnovna područja promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih i restoranskih preduzeća jesu: [30]

1. orijentacija na međunarodno poslovanje,
2. prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća (u tehnološkom, organizacionom, prodajnom i drugom pogledu) zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini.

Proces globalizacije poslovanja putničkih agencija uglavnom se odvijao kroz:

1. podelu putničkih agencija na organizatore putovanja i klasične putničke agencije;

---

[28] Keegan,W.: Globalna konkurencija: strateške alternative, Marketing br. 4/88, Beograd, 1988.

[29] Milisavljević, M.: Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.

[30] ^ačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 23 i 24.

2. narastanje raznih oblika poslovnog povezivanja (horizontalno, vertikalno, konglomeratsko).

1.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu

Između ostalih trendova i pojava koji su obeležili dosadašnji razvoj turizma u svetu, a imaće i dalje veoma jak uticaj na taj razvoj, posebno treba izdvojiti izrazitu orijentaciju velikih preduzeća na međunarodno poslovanje i njihov rast i razvoj u tim razmerama. [31)]

Internacionalizacija poslovanja posledica je aktivnosti i promena u poslovnoj orijentaciji velikih preduzeća u turizmu. Ta preduzeća, iz privredno visokorazvijenih zemalja, globalno su orijentisana i sopstveni rast i razvoj obezbeđuju širenjem poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama.

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu podeliti na eksterne i interne:

(1) eksterni faktori:
   a) ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu (pokretački faktori turističkih putovanja i poslovnih putovanja);
   b) potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu;

(2) interni faktori:

---

31) Stoga je neophodno da se sagledaju osnovne odlike ove tendencije, pogotovo što iskustva drugih zemalja pokazuju na{ta treba računati u ovom pogledu u strategijskom razvoju turizma u Srbiji.

a) određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt itd.);

b) veća efikasnost u poslovanju (diverzifikacija ponude).

Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije koriste se dva indikatora:

(1) učešće broja objekata van matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela i

(2) odnos (koeficijenat) broja hotela na matičnom kontinentu i ostalim kontinentima.

Brojni autori[32)] ističu važnost međuodnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Naime, oni su na duži rok strategijskog i faznog karaktera, a takođe i višestruki. Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja se samo jedan cilj, niti se koristi samo jedna prednost. Uvek je to kombinacija više ciljeva i prednosti.

Veliki međunarodni hotelski lanci, s objektima ili poslovnim aktivnostima, dele se na:

- korporativne lance,
- kompanije za menadžment,
- dobrovoljne lance (konzorcijume).

U tabeli 9 naveli smo najveće hotelske grupacije na svetu u 1999. god. radi ilustracije. Pri tome, treba imati u vidu nagle i dinamične promene koje se ispoljavaju u turizmu, pa samim tim i u formiranju hotelskih lanaca.

---

32) Na primer, ^ačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 1995. str. 34.

Tabela 9. Najveće hotelske grupacije na svetu (broj soba u 1999)

	Grupacija	Zemlja	Broj soba
1.	Cendant	SAD	528.891
2.	BASS H & R	V. Britanija	461.434
3.	Marriott Int'l	SAD	322.300
4.	Choi Ce	SAD	305.153
5.	Accor	Francuska	291.770
6.	Atarwood	SAD	200.583
7.	Promus	SAD	180.923
8.	Carison H.W.	SAD	115.244
9.	Hyatt Group	SAD	97.134
10.	Hilton Corp.	SAD	87.014
11.	Sol Mella	Španija	57.056
12.	Granada/Forte	V. Britanija	53.959
13.	Hilton Int'l	V. Britanija	53.744
14.	Ste du Louvre	Francuska	51.804
15.	Golden Tulip	Holandija	44.632

Izvor: MKG Savet, APF – Politika, 22.7.1999.

Na globalizaciju poslovanja restoranskih preduzeća u najvećoj meri uticali su:

1. ubrzani razvoj turizma (domaći i strani);
2. razvoj tehnologije prevoza (pružanje usluga u sredstvima saobraćaja i na njima);
3. način provođenja vremena (porast vanpansionske potrošnje);
4. promene u stilu života (kućna usluga, brza prehrana itd.).

U svojoj globalizaciji restoranska preduzeća pošla su od potrebe naglašene specijalizacije, diferencijacije proizvoda i cena i na toj osnovi segmentaciji tržišta. Tako se danas njihova struktura može podeliti u tri grupe:

1. mali, familijarni restorani;

2. restoranska preduzeća s većim brojem poslovnih jedinica;
3. međunarodno orijentisani restoranski lanci (jedna linija usluga).

Najveći broj organizatora putovanja različite veličine i tržišnih dometa takođe je orijentisan na međunarodno poslovanje i usmerava kretanje miliona ljudi ka gotovo svim zemljama sveta. Ugovorena, nesvojinska podloga najčešće se koristi za ulazak međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca, organizatora putovanja i drugih preduzeća na konkretno tržište. Tek potom slede vlasnička ulaganja i odgovarajući oblici investiranja. [33)]

Na razvoj i globalizaciju organizatora putovanja (turoperatora) i putničkih agencija uticali su:

1. tehnologija prevoza,
2. deregulacija u vazdušnom saobraćaju,
3. promene u strukturi potrošnje stanovništva,
4. ostali faktori (stimulativna putovanja).

U poslovnoj orijentaciji organizatora putovanja uočavaju se dve karakteristike koje su, pre svega, posledica njihovog strategijskog opredeljenja, tj. njihova specijalizacija i diferenciranje na turoperatore specijaliste i turoperatore za masovna putovanja.

Pojedini autori (Holloway) razlikuju turoperatore kao specijaliste za određene:

- destinacije,
- vrste transporta,
- vrste smeštaja,

---

33) Ne ulazeći, na ovom mestu, u ostale aspekte ukupne internacionalizacije turističkog poslovanja, važno je istaći da domicilna preduzeća ugovornim aranžmanima ne obezbeđuju primenu visokih standarda i odgovarajućeg kvaliteta usluga, ali na toj osnovi dobijaju obezbeđeno i razrađeno tržište (uz plaćanje nadoknada i druge obaveze) odgovarajućeg kvaliteta usluga.

- vrste segmenata,
- sadržaje.

1.1.1. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih preduzeća u turizmu

Masovna produkcija turističkih aranžmana doprinela je ekspanziji međunarodnih turističkih tokova u različitim regionima sveta (posebno u Evropi i S. Americi).

Uz tehnološke inovacije, značajne podsticajne faktore predstavile su društvene promene u privredno razvijenim zemljama. Porast standarda stanovništva uz povećanje diskrecionog dohotka i plaćeni godišnji odmori uticali su na enorman rast emitivnog tržišta u ovim delovima sveta.

U tim uslovima proces internacionalizacije predstavlja najznačajnije obeležje poslovne orijentacije velikih preduzeća u turizmu. Povratno, velike kompanije javljaju se kao glavni nosioci procesa razvoja turizma i omasovljenja turističkih tokova, ostvarujući dominantan uticaj na razvoj ostalih privrednih subjekata u turističkom prometu (uglavnom kroz procese transfera tehnologije u kojima predstavljaju nosioce). Na primer, na području S. Amerike takva vodeća uloga može se pripisati hotelskim lancima i avio-kompanijama.

Osnovna obeležja strategije hotelskih lanaca bilo je korišćenje marke i standardizacije hotelskih usluga, uz intenzivnu teritorijalnu ekspanziju ka drugim delovima sveta.

Postoji izvesna analogija, u takvoj ulozi hotelskih lanaca, s uticajem koji su na evropskom kontinentu imali vodeći turoperatori. Masovna produkcija turističkih aranžmana najvećih evropskih

organizatora putovanja zasnivala se na obezbeđenju stroge kontrole ponude u oblasti prevoza i smeštaja.

S druge strane, to je potenciralo njihov direktan i indirektan uticaj na razvoj transportnih kapaciteta, prilagođenih zahtevima masovnog turizma, kao i izgradnju hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta u mediteranskim zamljama, a u skladu s potrebama turista iz emitivnih zemalja. [34)]

U strategijama razvoja velikih preduzeća u turizmu i pored ispoljenih razlika postojale su značajne sličnosti, posebno kad se ima u vidu njihova uloga u transferu tehnologije. U osnovi primenjenih strategija bio je marketing sličnih ili identičnih turističkih usluga namenjenih masovnom tržištu.

Na primer, s jedne strane u SAD, masovni turizam omogućavao je visok stepen standardizacije i ekonomije obima i to na osnovu razvoja svetski poznatih marki, najčešće uz promenu sistema franšizinga kao oblika transfera tehnologije. S druge strane, u Evropi turoperatori bili su ti koji su u turizmu razvijali poznate marke, formirajući prepoznatljivi kvalitet svojih paketaranžmana (Club Mediterranee, Thomson, Holidays i dr.).

Međutim, jedna od značajnih karakteristika turističkog tržišta jeste paralelna egzistencija privrednih subjekata među kojima postoje velike razlike u veličini, načinu rasta i razvoja i dr. i to ne samo u različitim delovima sveta, već i u okviru jedne zemlje. U većini zemalja i pored veoma dinamičnih tržišnih promena poslednjih decenija može se govoriti i o postojanju malih, nezavisnih, tzv. "porodičnih" preduzeća, karakterističnih za fazu prefordizma.[35)]

[34)] Fayos-Sola, E.: Tourism Polic: A Midsummer Night's Dream? Tourism Management No. 6, 1996, pp. 405-412

[35)] Na primer, u Grčkoj i Francuskoj većina restoranskih i hotelskih objekata nalazi se u porodičnom vlasništvu i ima do deset zaposlenih. U V. Britaniji prosečan hotel ima 25 soba, što

Dakle, prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i ukupnim tržišnim tendencijama ogleda se u: [36)]

(1) proširivanju asortimana usluga:
- sport i rekreacija (izgradnja sportskih terena, dvorana, bazena itd.);
- zabava i razonoda (disko-klubovi, kockarnice, kazina i dr.);
- širi izbor smeštaja (npr. apartmanski i rezidencijalni);
- ishrana (specijalizovani restorani i sl.);
- uvođenje niza usluga za goste (npr. rentakar) itd.;

(2) značajnom unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga:
- smeštaj (klimatizovane sobe, elektronski ključevi, senzorske sanitarije);
- ishrana (švedski sto, bife, integral, brza ishrana, tj. fast-food);
- razvijanje svih oblika interpersonalnog komuniciranja sa potrošačima,
- uvođenje kompjuterske tehnologije u prodaju i rezervacije;
- formiranje celovitih informacionih sistema u preduzećima (doprinosi efikasnosti ostalih poslovnih funkcija npr. istraživanje tržišta, nabavka);

(3) krupnim organizacionim promenama:
a) horizontalno (međunarodni hotelski i restoranski lanci);
b) vertikalno (povezivanje s preduzećima drugih delatnosti);

(4) osetnom poboljšanju u domenu prodaje:
- kompjuterska tehnologija;
- novi oblici (npr. Time sharing).

---

ukazuje da većinu čine mali, porodični smeštajni objekti (guest house ili bed and brekfast).

[36)] Powers, T.: Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1995

Pri tome, ne treba zanemariti činjenicu da se 65% ukupnog ugostiteljskog prometa u svetu ostvaruje u okviru sedam zemalja: SAD, Nemačka, Japan, Kanada, V. Britanija, Francuska i Italija. [37] To se logično poklapa s njihovom generirajućom ulogom u celokupnom međunarodnom turizmu i stvara snažnu materijalnu podlogu za prometnu (tržišnu) orijentaciju hotelskih i restoranskih preduzeća za poslovanje na svetskom (globalnom) tržištu.

Tržišne promene potenciraju međuzavisnost marketing orijentacije i internacionalizacije poslovanja privrednih subjekata u turizmu. S druge strane, nastup na tržište razvijenih zemalja zahteva prihvatanje integralnog marketing koncepta u poslovanju, odnosno međunarodnog marketinga. Tržišne promene zahtevaju usklađivanje tržišne orijentacije turističkog preduzeća, odnosno kreiranje integralne komparativne prednosti, kako u oblasti turističke ponude (kapaciteti), tako i u oblasti marketinga, poslovnih funkcija, istraživanja i razvoja, rukovođenja i, uopšteno, svih komponenti efikasnog privređivanja.

Međutim, u tom kreiranju integralne diferentne prednosti, marketing dobija dominantnu ulogu.

Internacionalizacija, kao suštinska strategija, u nizu strateških opcija preduzeća može pre da se shvati u smislu razvoja, nego u smislu rasta. Odnosno, internacionalizacija je specifična strategija razvoja, ali strategija za postizanje rasta turističkog preduzeća.

1.1.2. Načini rasta i razvoja preduzeća

Pri izboru metoda strategije rasta i razvoja preduzeća u turizmu postoji nekoliko opcija, odnosno načina promena prema više autora, kao na primer:

(1) odozgo prema dole (Top Dawn),
(2) odozdo prema gore (Asis-upward),
(3) bipolarna strategija (strateške i operativne odluke),
(4) strategija klina (promene počinju od srednjih rukovodilačkih nivoa),
(5) strategija većeg broja nukleusa (Multiple nucleus).

---

[37] Craford-Welch, S.: International Marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational Ltd, London, 1991, pp. 167

Promene organizacione strukture mogu se obaviti na različite načine i uz korišćenje određenih tehnika (procesno savetništvo, mreža rukovođenja, anketa i L/L tehnika).

Pri izboru raspoloživih "tehnika" promena organizacione strukture preduzeće mora da ima u vidu evidentirane probleme, društveno-ekonomske pretpostavke i limite, zakonske zahteve, organizacione nivoe i projektovane ciljeve.

Načini rasta i razvoja preduzeća u turizmu (hotelijerstvu, restoraterstvu) ne razlikuju se od uobičajenih za transnacionalne korporacije. Postoje dva osnovna načina:

(1) direktno investiranje ("Joint venture", akvizicije i slično),

(2) ugovorni i drugi aranžmani (franšizing, ugovor o menadžmentu i sl.).

Direktno investirani i ugovorni aranžmani, kao modeli pojedinih načina rasta i razvoja, često se javljaju i u kombinaciji, na primer, zajednička ulaganja kroz sistem franšizinga ili menadžmenta.

Međutim, to podrazumeva i kombinovanje vlasničkih i nevlasničkih formi i odnosa. Istovremeno, dolazi i do kombinacije metoda internog i eksternog rasta preduzeća i "proizvodnog" (direktno investiranje) i "prodajnog" pristupa (franšizing i ostale forme iz ove grupe).

Direktno investiranje u turizmu (hotelijerstvu, restoraterstvu) ima nesumnjive prednosti, pogotovo u klasičnom slučaju, tj. kada je lanac hotela vlasnik svih jedinica u inostranstvu. To znači da je on primenio metod internog rasta, a time se obezbeđuje kontola upravljanja i zaposlenih, veća diskrecija u politici cena, investicija, prodaja, izbor dobavljača i druge pogodnosti. Međutim, kapitalno intenzivna priroda hotelskog investiranja velikim delom uticala je na izbor drugih načina kojima se obezbeđivao rast u međunarodnim razmerama.

Svaki način ulaska hotelskih kompanija na strana tržišta, bez obzira na to da li pripada direktnim investicijama ili ugovornim i drugim aranžmanima, mora da poštuje razlike u uslovima poslovanja u odnosu na matičnu zemlju (ekonomska i poreska politika, odnosno ukupan privredni sistem).

Organizatori putovanja i klasične putničke agencije pri izboru rasta uglavnom su koristili strategije:

- ekspanzije i diversifikacije,
- internog i eksternog metoda,
- marke (uglavnom za pozicioniranje),
- ugovornih aranžmana (u Evropi nisu znatnije korišćeni).

1.1.2.1. Franšizing

Ovaj vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja preduzeća veoma je rasprostranjen. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi.

Franšizing kao metod međunarodnog poslovanja, odnosno kao kompleksan model saradnje (u okviru koncepta međunarodnog kooperacionog marketinga) podrazumeva slobodu odlučivanja partnera u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese, pri čemu se i dalje zadržava određena samostalnost. Međutim za to je neophodno da se ispuni pet bitnih uslova:

1. da postoje uslovi kooperacije;
2. franšizer prenosi franšizantu licencu (definisanu pod jednim zajedničkim imenom, s jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom);
3. franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera;

4. franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je u praksi definisao i proverio franšizer;
5. franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja "franšizing paketa".

Najčešći vidovi u kojima se pojavljuje fanšizing u turizmu jesu: [38)]
a) franšizing poslovnog formata (obuhvata celokupan poslovni odnos),
b) investicioni franšizing.

Troškovi franšizinga dele se na:[39)]
– troškove investicija,
– troškove operacija.

Najveći korporativni hotelski lanci i danas veoma koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama (pri tome prednjače hotelski lanci iz SAD).

Tabela 10. Rang lista deset najvećih hotelskih lanaca (davalaca franšize)

Hotelski lanci	Ukupan broj hotela	Broj franšiziranih hotela	Učešće franšiziranih u ukupnom broju hotela (%)
Hospitality Franchise Systems (HFS)	2.298	2.298	100,0
Choice Hotels International	2.295	2.279	99,3
Holiday Inns	1.645	1.437	87,4
Super & Motels Inc.	863	811	94,0
Hospitality International Inc.	350	350	100,0
Primus Companies	423	315	74,5
Forte Plc.	853	288	3,8
Carison/Radisson/Colony	315	264	83,8

38) Hudson, T.: Franchising; Witt, S., Moutinho, L.: Tourism Marketing and Management Handback, Prentice Hall International (UK), Ltd, 1989, pp. 179

39) Koffman, D.: Marketing for a Full House, Scool of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1994, pp. 340

ITT Sheraton Corp.	423	259	61,2
Hilton Hotesl Corp.	257	199	77,4
U k u p n o	9.722	8.500	87,4

Izvor: Hotels, juli, 1992, preuzeto od čačića,K. op.cit. strana 70

Podaci iz tabele ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci – davaoci propisuju budućim korisnicima franšize "upakovani" su, uglavnom, u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, nadoknadu, tj. taksu na ostvareni promet (Royalty), rezervacionu taksa i taksu za oglašavanje, tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franžizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj. marki velikog hotelskog operatora – franšizera. Iznajmljivanje (lizing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu.

1.1.2.2. Ugovor o menadžmentu

U efikasnom poslovanju ugovor o menadžmentu jeste fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (Know-how) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu. [40)] Time su određeni okviri ovog oblika rasta i razvoja turističkih (hotelskih) preduzeća. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za njeno celokupno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanja) i to iz novčanog toka (Cash flow) koji generira kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku. [41)] Ugovor o menadžmentu popularan je način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i one velike lance (Marriott, Forte Plc.) koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. Stoga ga primenjuju ne samo

[40)] Šoki, H., Pirs, L.: Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu – finansijska perspektiva, Ekonomski anali br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.

[41)] Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse, E.: The Global Hospitality Industry of the 1990, Cassel Educational Ltd, London, 1991

kompanije za menadžment već i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, poštujući njegove osnovne prednosti: brza ekspanzija i relativno lak prodor na strana tržišta, nema ulaganja kapitala ili su ona minimalna (izuzetak su zajednička ulaganja sa domaćim partnerima), mali rizik, prihvatljiva kontrola poslovanja, prihodi obezbeđeni u startu itd.

Ugovor o menadžmentu često je u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja pri formiranju preduzeća s domicilnim partnerima i odgovarajućim ulaganjima. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako u kompanijama za menadžment, tako i u korporativnim lancima. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja s domaćim partnerima. [42] Sve moguće kombinacije (npr., s franšizingom ili projektnim upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obzbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

1.1.2.3. Strategijske alijanse

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća u turizmu direktna je posledica globalizacije poslovanja. Strategijske alijanse (savezi) nazivaju se i "međukompanijske kooperative". Prema nivou organizacija, postoje dve vrste ovih saveza: [43]

(1) savez na nivou strategijskih organizacija:

---

[42] Karakterističan je primer hotela "Hayatt Regency" u Beogradu: Ugovor o menadžmentu, po kome će firma "Hayatt International Corporation" voditi ovaj objekat, uz odgovarajuće nadokande koje su njen prihod (3% od prihoda hotela i podsticajna nadoknada u prvih pet godina u visini od 11% bruto operativnog profita, a potom 15% tog profita), jedan je od bitnih delova ukupnog projekta upravljanja tim hotelom (uz Ugovor o investiranju i osnivanju, Ugovor o razvoju i Ugovor o izgradnji, odnosno izvođenju radova). Vreme primene Ugovora o menadžmentu utvrđeno je na 20 godina, s pravom Hayatta da ga produži na tri sukcesivna perioda od po deset godina.

[43] Olssen, M., Crawford-Welck, S., Tse. E.: preuzeto od ^ačića, K.: op. cit str. 77.

- zajednički marketing, usluge nisu standardizovane;
- u konzorcijume ulaze mali, nezavisni hotelski operatori;

(2) savez na nivou operativnih jedinica, tzv. koncept međufranšizinga:

- proces u kome dve organizacije ili više organizacija s različitim proizvodima (uslugama) udružuju snage kako bi smanjile troškove i povećale profite;
- ulazak u savez zahteva mali kapital, a koristi su značajne: troškovi marketinga raspoređuju se na veću osnovicu, odnosno opadaju po jedinici usluge, smanjuju se potencijalni problemi zapošljavanja izvršnog i rukovodećeg osoblja, u drugim zemljama smanjuju se problemi različitih poslovnih kultura.

Strategijske alijanse boljim korišćenjem resursa, finansijskim i drugim pogodnostima olakšavaju tržišni prodor u međunarodnim poslovima. Ovi savezi omogućavaju da se postignu sinergijski efekti, tj. njihov dalji rast obuhvataće, pored hotelskih, i kompanije iz drugih delatnosti: avio-prevoznike, rentakar, kompanije koje se bave životnim osiguranjem i druge koje su u turizmu ili su komplementarne ovoj složenoj delatnosti.

1.1.2.4. Akvizicije

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća podrazumeva sve oblike sticanja, tj povezivanja (spajanja) i preuzimanja preduzeća. U pitanju je kupoprodajna osnova, te predstavlja oblik direktnog investiranja. Za razliku od franšizinga, ugovora o menadžmentu i strategijskih saveza, ovi oblici zasnovani su na vlasničkoj podlozi, te su zato direktne finansijske transakcije, koje iz toga proizlaze, značajni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju.

Po osnovu akvizicija uspostavljaju se tri karakteristična odnosa između: [44)]

(1) avio-kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca,

(2) preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca,

(3) međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Akvizicija je bila značajna podloga rasta, ne samo u hotelskom već u celokupnom ugostiteljskom poslovanju u svetu: od 1981. godine bilo je 325 spajanja i akvizicionih transakcija u ugostiteljskoj delatnosti, a njihova ukupna vrednost procenjuje se na 19,9 milijardi USD. Navodi se da je od tih 325 akvizicija 74% bilo u vezi s hranom i pićem, a 16% sa smeštajem. [45)] Pri tom, treba voditi računa da je ova struktura drugačija ako se umesto podataka o broju akvizicija koriste podaci o njihovoj vrednosti (akvizicije u smeštajnom sektoru imaju sigurno znatno veće učešće u vrednosti nego u broju ovih transakcija).

1.1.2.5. Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja predstavljaju oblik direktnog investiranja koji se često koristi u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. To se odnosi na nova i perspektivna područja, s osnovnim ciljem da se poveća učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentske prednosti. Polazište je u pogodnostima zajedničkog ulaganja za međunarodno hotelsko preduzeće i njegovog domicilnog partnera. Te pogodnosti odnose se na kombinovanje karakteristika obe firme kako bi se rasporedila tri osnovna elementa: ulaganja, rizik i koristi.

[44)] Lamsdon, L.: Marketing for Tourism – Case Stady Assignments, MacMillan Education, Ltd., London,1992, pp. 107

[45)] Olssen, M., Crawford – Welch, S., Tse, E.: op. cit. str. 224.

Međunarodni hotelski lanci koristili su razne varijante zajedničkih ulaganja, najčešće diktirane zakonskim i drugim uslovima u konkretnoj zemlji.

U mnogim zemljama zajednička ulaganja jedini su legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi, do složenijih oblika, s uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, Hotel "Hayatt Regency" u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana), karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Reč je o projektnom upravljanju s elementima: ugovora o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji. [46)]

Međutim, dok međunarodni hotelski lanci koriste zajednička ulaganja kao način povećanja učešća na globalnom tržištu i to u područjima i zemljama s većim ekonomskim i političkih rizikom, dotle mnoge zemlje kroz ovaj oblik očekuju dodatni, često veoma potreban, kapital za hotelski i turistički razvoj, know-how, zapošljavanje i druge pogodnosti. Pored hotelskog, postoje i brojna druga područja turističkog poslovanja u kojima se ostvaruju zajednička ulaganja stranih i domaćih partnera.

Dakle, uopšteno, razlikuju se tri osnovna načina rasta svakog preduzeća:

- intenzivan rast (u okviru poslova kojima se preduzeće bavi),
- rast na bazi integracije i
- rast na bazi diverzifikacije.

Polazeći od uslova na nacionalnom i međunarodnom tržištu i tržišnom okruženju, kao i sopstvenih mogućnosti, preduzeće definiše svoje ciljeve rasta, razvoja i poslovanja.

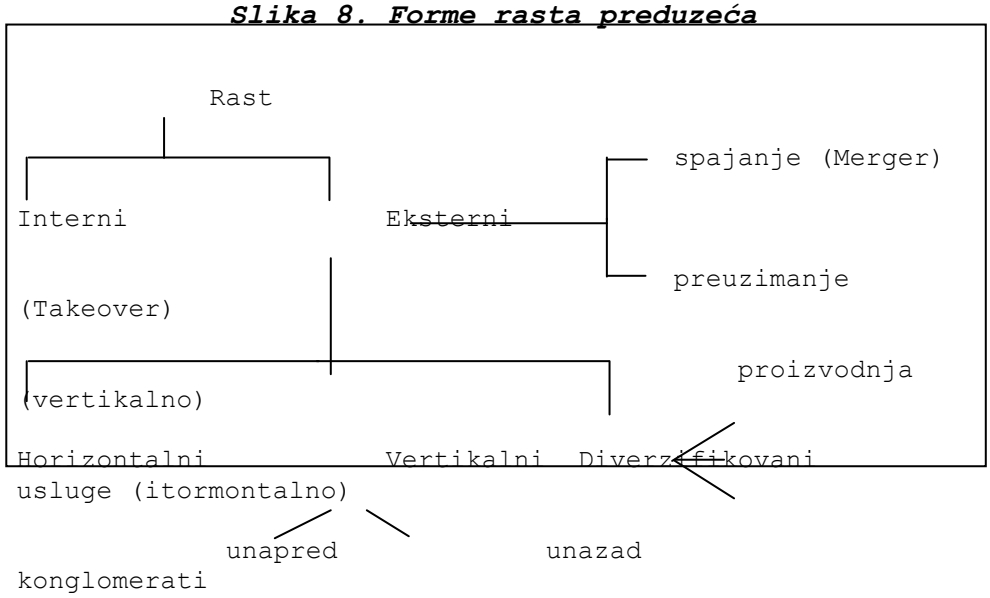
Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća s okruženjem iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strategijskog upravljanja, koja u prvi plan stavlja ekstravertni pristup, tj. anticipiranje tokova

---

[46)] Konzorcijum velikih beogradskih preduzeća (Jugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori kroz zajedničko ulaganje obezbedili su izgradnju, tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da, shodno tome, uspostavi poduktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

Slika 8. Forme rasta preduzeća



Izvor: Prilagođeno prema Hughes, L. H.: Economic for Hotel and Catering Studnets, Hutchinson, London, 1986

Više bitnih momenata karakterišu savremene uslove poslovanja koji relativiziraju značaj pojedinih opcija u strategijskom upravljanju (sagledavanju budućnosti). Ti uslovi utiču na načine rasta i razvoja preduzeća u međunarodnom turističkom poslovanju, a najvažniji su:

(1) dinamičnost okruženja, koja uslovljava dve krajnje opcije:
   - iniciranje novih trendova i promena (novi turistički proizvodi i nova tržišta),
   - zaštita postojeće pozicije (interna defanziva, fleksibilnost, tj. strategija korak po korak);

(2) diverzifikacija delatnosti, koja je sve češća (naročito koncentrična);

(3) povećanje stepena internacionalizacije poslovanja;

(4) povećanje veličine i usložnjavanje delatnosti preduzeća;

(5) eksterna ekonomija i prioriteti u razvoju društva, koji determinišu pravac, metod i tempo rasta preduzeća;
(6) razvoj tehnologije i tržišta;
(7) povećana ulaganja u istraživanje i razvoj.

Svakako da rast i razvoj preduzeća nisu celjevi za sebe, niti se mogu ostvariti na osnovu spontanih reakcija na impulse iz okruženja, nego se moraju planirati na bazi anticipacije razvoja eksternih i internih faktora i njihove sinhronizacije.

U tom smislu, mora postojati čvrsta veza između dugoročnog predviđanja, razvojne politike, strategije rasta, investicione politike, programa i projekata. Pri tome, treba imati u vidu da razvojno ponašanje preduzeća uključuje tri dimenzije:

(1) inovativnu (iniciranje i razvoj novih programa),
(2) alokativnu (utvrđivanje novih kriterijuma za realokaciju resursa),
(3) funkcionalnu (prestrukturiranje pojedinih strateških funkcija).

Profilisanje rasta i razvoja uključuje dva osnovna smera i dva načina njihove realizacije:

(1) smer ekspanzije (zavisno od toga da li se ostvaruje internom, eksternom ili kombinovanom metodom rasta);
(2) smer diverzifikacije (širenje proizvodnog/uslužnog programa, horizontalno i konglomeratski).

Uloga pojedinih poslovnih funkcija u strategiji rasta i razvoja preduzeća zavisi od karaktera preduzeća, odnosno njegove osnovne strategijske opredeljenosti u okruženju. Tako se preduzeća mogu svrstati, prema nekim podelama, u četiri kategorije: [47)]

(1) reaktor – poslovnu aktivnost usmeravaju uslovi sredine;
(2) istraživač – agresivnost u poslovnoj orijentaciji, brza reakcija na promene;
(3) branilac – koncentracija na uži segment traži povoljnu tržišnu nišu;
(4) analitičar – kombinuje karakteristike branioca i istraživača (nov razvoj u datoj tržišnoj niši).

---

47) Miles, R. and Snow, C. C.: Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill Inc, New York,1988

Polazeći od ovakve kategorizacije ocenjuje se da preduzeće reaktor ne mora da ima jači oslonac u poslovnim funkcijama, dok ostale tri kategorije moraju. [48)] Preduzeće mora poznavati svoju strategijsku poziciju da bi odabralo pravi strategijski miks poslovnih funkcija. Nema nijedne prave kombinacije za sva preduzeća i sva vremena.

1.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu

Turizam se vinuo u vodeće privredne grane preduzetništva i menadžmenta u poslednjoj deceniji razvoja globalnog poslovanja. Veliku ulogu u tome imaju mala i srednja preduzeća u turističkoj delatnosti. Privredni, tržišni sistem mora da se odlikuje slobodom privrednih subjekata, koji treba da deluju u pravcu ostvarivanja maksimalnog profita, i privrednih mehanizama, uz razuman tretman svih tržišnih učesnika (kako privatnih, tako i društvenih), te se u takvim uslovima može efikasno razvijati i menadžment u turizmu.

Mala i srednja preduzeća u turizmu, uvažavajući specifičnosti prilagođavanja tržišnom ambijentu, mogu da imaju najveće tržišne domete.

Osnovni zadatak tržišne funkcije jeste da omogući preduzeću kontakt sa spoljnim svetom, odnosno tržištem jer pomoću tržišne funkcije preduzeće dolazi do informacija iz okruženja, a istovremeno putem nje distribuira proizvode i usluge. Tržišna funkcija mora se stalno i svesno prilagođavati tržišnim prilikama. Ova funkcija potpuno je aktivna i od načina organizovanja, strukture zaposlenih, uveliko zavisi položaj preduzeća na tržištu i njegovo dalje osvajanje tržišta. Tržišna funkcija treba da na najefikasniji način poveže preduzeće s tržištem, posmatrajući te aktivnosti kao kreativne i operativne.

U okviru kreativnih aktivnosti, opšte usvojene tržišne funkcije jesu:

- istraživanje tržišta,
- istraživanje turističkog proizvoda,
- planiranje,
- unapređenje plasmana.

[48)] Milisavljević, M.: Tehnologija u strategiji preduzeća, Marketing 4/98, Beograd, 1998, str. 326.

Ako se preduzeće razume kao pul resursa, koje kao dinamički preduzetnik plasira u lukrativna poslovna područja, onda je njegov poslovni uspeh određen njegovom sposobnošću da identifikuje tendencije u kretanju ljudskih potreba i načine njihovog zadovoljavanja, na jednoj, i tendencije u razvoju nauke i tehnike, na drugoj strani.

Osnovne strategije razvoja preduzeća na turističkom tržištu, koje važe za velika preduzeća, jesu penetracija, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diverzifikacija. S druge strane, mala, a daleko preovlađujuća preduzeća u turizmu očigledno ne mogu da primenjuju te strategije. Njihova opredeljenja i način ostvarivanja u razvoju moraju poći od sagledavanja sopstvene misije i pozicije na tržištu. Mala firma polazi od pravilne procene opštih mogućnosti na datom tržištu (objekti ne zahtevaju prevelika finansijska naprezanja), odnosno, da se lako prilagođava promenama na tržištu, da je grana delatnosti privlačna (i zbog toga što je vlasnik istovremeno i menadžer), da je lakše opstati na tržištu zbog lakše prilagodljivosti i mogućnosti diferencirane tražnje, a za koju velike firme nisu zainteresovane, te da nema značajnih prepreka za ulazak u granu u kojoj posluju. Zato manja preduzeća biraju strategiju strategijske grupe i udružuju se horizontalno.

U strategiji prilagodljivosti tržišnim promenama malih i srednjih preduzeća u turizmu pristup je manje formalizovan. Ona imaju u vidu sledeća pitanja u vezi sa svojom ulogom na tržištu: [49)]

(1) rezultati poslovanja posledica su primene strategije, te je bitno da li je segment na koji se oslanja jači ili slabiji, da li je proizvodni miks i dalje dosta privlačan, da li konkurencija utiče na poslovanje i kakva je komunikacija s klijentima (da li je deo tržišta na koji se firma orijentisala dovoljno širok);
(2) da li je poslovanje posledica privremenih, lokalnih ili širih ekonomskih trendova.

Prednost manjih preduzeća u trurizmu jeste u tome što su njeni putevi odlučivanja kraći (uz veći rizik), brže i fleksibilnije reaguju na promene u okruženju, bolje koriste date mogućnosti, ranije otkrivaju opasnosti i imaju manje nepotrebne administracije. Takođe, manje agresivno traže nove prilike i nova tržišta, dok veće kompanije samo redistribuiraju svoje operacije, čak i iz razloga koji nisu širenje tržišta i povećanje profita.

[49)] Powers,T.: Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1990

2. SLOŽENOST I MODALITETI POSLOVNOG POVEZIVANJA PREDUZEĆA U TURIZMU

Tržišne promene uslovljavaju složene i razne modalitete poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu.

Pod promenama organizacione strukture podrazumevaju se određeni procesi u poslovnom povezivanju pomoću kojih se stvaraju uslovi za ekonomski efikasnije i racionalnije poslovanje. Brojni faktori teraju preduzeće, u turizmu, da razvija inovativne procese, koji mu omogućavaju da se održi i razvije u turbulentnim uslovima okruženja.

U zavisnosti od tipa i intenziteta eksternih i internih uticaja, preduzeće mora da odabere odgovarajuću strategiju promena, u smislu načina, instrumenata i postupaka.

Ako su u pitanju ciklične promene u okruženju, primenjuje se tzv. delimična strategija, koja znači aktivno usklađivanje organizacione strukture s određenim zahtevima okruženja, odnosno poslovnih partnera.

Međutim, u slučaju strukturnih promena okruženja primenjuje se tzv. potpuna ili radikalna strategija, koja znači promenu organizacione strukture na osnovu novih "pravila igre" i novih organizacionih performansi i mogućnosti. Uglavnom, to su tri grupe promena:

(1) promene u tehničko-tehnološkom nivou preduzeća,
(2) promene u rasporedu funkcija i poslova,
(3) promene organizacione konfiguracije.

Kako u određenom trenutku nema mogućnosti za ostvarivanje povratnog uticaja, ove promene ireverzibilnog su karaktera. Međutim, na dug rok, izvedene promene omogućuju preduzeću da ostvari odgovarajuću konstantnost i ekonomsku pristojnost.

Kako bi se organizaciona struktura prilagodila raznim modalitetima poslovnog povezivanja (odnosno kako bi se preduzeće tržišno usmerilo), neophodno je:

(1) identifikovati probleme – promene i akcije kao konstruktivne i destruktivne,
(2) specifikovati skup mera u datim uslovima,
(3) odrediti način promena,

(4) predvideti vreme promena.

Pri svemu tome uticaj tržišta na modalitete poslovnog povezivanja od presudnog je značaja (obim, struktura i karakteristike tržišta). Nacionalno i međunarodno tržište jesu tačke od kojih se polazi pri utvrđivanju oblika poslovnog povezivanja u turizmu. Veličina, karakteristike i lokacija tržišnih segmenata značajni su faktori koji određuju poslovno povezivanje. Što je veće i razvijenije tržište i njegove strukture, to su kompleksniji i organizacioni zahtevi za raznim funkcijama i zaposlenima koji mogu da savladaju sve probleme i ostvare planirane ciljeve. U kategoriju tržišnih faktora ubrajaju se: ponuda, tražnja, konkurencija, cene, kanali prodaje, kanali promocije, kooperacija i drugi elementi tržišnog karaktera, koji direktno ili indirektno opredeljuju organizovanje preduzeća.

Kako bi se postigla konkurentska prednost, u novim, turbulentnim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu morala su da osiguraju fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto ekonomije obima ("masovni turizam") sve se češće koriste nove strategije rasta i razvoja preduzeća:

- tzv. dijagonalna integracija;
- vertikalna dezintegracija;
- formiranje strategijskih alijansi, itd.

Efikasno prilagođavanje promenama, u zahtevima tražnje, nametalo je turističkim preduzećima potrebu za visokim stepenom fleksibilnosti.

Ovaj faktor ispoljavao se kao fleksibilnost u:[50)]

- organizaciji, kao i produkciji i distribuciji turističkog proizvoda;

[50)] Fayos-Sola, E.: Tourisam Policy: Tourizam Management, No. 6, 1996, pp. 405-412

– sistemu rezervacije, prodaje i plaćanja;
– načinima konzumiranja turističkog proizvoda.

Uopšteno, u savremenim uslovima dešavaju se promene u strategijama rasta i razvoja preduzeća. To je dovelo do pojave novog vida ekonomije, koju mnogi nazivaju ekonomijom cilja (Economy of scope).

U savremenim procesima globalizacije poslovanja preduzeća pojavljuju se brojni modaliteti poslovnog povezivanja.

2.1. Horizontalno povezivanje

Integrisano preduzeće mora imati precizno definisanu svrhu pri iniciranju promena strukturnog karaktera. Potrebna je analiza stimulacionih i ograničavajućih faktora za preduzimanje promena strukturnog karaktera. To zahteva, s jedne strane, analizu elemenata i faktora sredine, a, s druge, potencijala preduzeća (SWOT analiza).

U ovom modelu povezivanja, koji se zasniva, pre svega, na usklađivanju razvojnih ciljeva i ekonomskih međuodnosa (na razvojnom i poslovnom povezivanju) organizacioni aspekt je u drugom planu.

Polazna pozicija u rešavanju problema optimalnog funkcionisanja sistema, po osnovu horizontalnog povezivanja, mora biti efikasno zadovoljavanje potreba krajnjeg potrošača. Stoga ovaj model ne odbacuje složenije organizacione oblike (kao oblike povezivanja i udruživanja na zajedničkom progamu), samo im bitno menja smisao i sadržaj, uslovljen tržišnim zakonitostima, s jedne strane, i sopstvenim ekonomskim ciljevima, s druge strane.

Horizontalna strategija[51)] usklađuje ciljeve i politike među različitim, ali međusobno povezanim poslovima. Ona ne zamenjuje potrebu da pojedini

[51)] Porter, M.: Cometitive Advantage, The Free Press, New York, 1985, pp. 329

podsistemi, koji mogu imati status strategijske poslovne jedinice, formulišu posebne strategije.

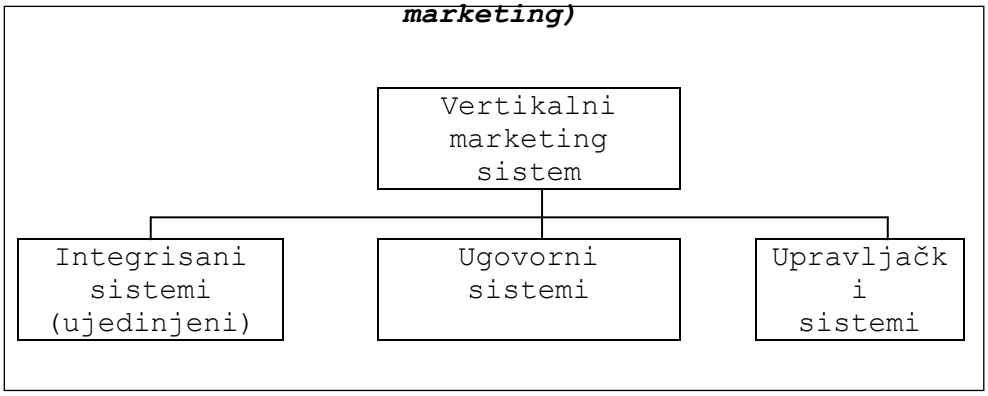
Međutim, ukoliko nema horizontalne strategije, onda su međuveze u diverzifikovanom preduzeću veoma slabe, gotovo simbolične. Horizontalna strategija jeste način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti među podsistemima.

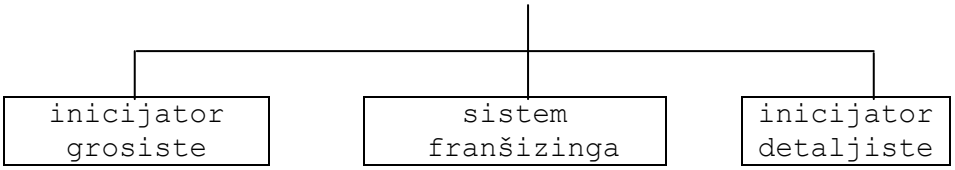
2.2. Vertikalno povezivanje

Vertikalna integracija zavisi od konkretnih uslova na tržištu i ponašanja privrednih subjekata na pojedinim nivoima kanala plasmana. U vertikalnom povezivanju neophodno je sagledati konkretne uslove u okviru kojih se ostvaruju pojedini oblici vertikalne integracije. Međutim, po pravilu, procesi horizontalne integracije prethode vertikalnoj integraciji, a potom je podstiču kao što i vertikalna integracija deluje na širenje horizontalnih integracija (naročito na teritorijalnom principu).

Vertikalna kompleksnost obeležava broj hijerarhijskih nivoa u hijerarhijskoj strukturi marketinga.

Slika 9. Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing)





Izvor: Radunović, D., Lovreta, S.: Ekonomika trgovine, S. administracija, Beograd, 1998, str. 157.

Globalizacija tržišta i standardizacija proizvoda i usluga doprinose znatno većem uticaju zajedničkog marketinga na organizacioni model. To se posebno odnosi na plasiranje savremenog turističkog proizvoda. Na osnovu sagledavanja, područja zajedničkog marketinga mogu biti:

- istraživanje tržišta;
- proizvod, odnosno asortiman i usluga;
- politika cena;
- promene aktivnosti;
- fizička distribucija paket aranžmana.

Sva ova područja imaju uticaj na organizacioni model preduzeća i od njih zavisi oblik integrativnih veza između povezanih preduzeća na osnovama zajedničkog marketinga (pospešuje integracione procese).

Vertikalno povezivanje (kooperativno, ugovorno i nametnuto) podrazumeva, ne samo postojanje svesti o koristima iz zajedničkog poslovanja nego i prihvatanje da se neki poslovi objedine, realociraju, pa i prepuste kompetentnijem partneru, odnosno pristanak na okrnjenu samostalnost u nastupu na tržištu.

Zajedništvo u koncipiranju ponude, razvoju turističkih programa, komuniciranju i istraživanju tržišta, razume se, treba da omogući da se eliminišu dupli koloseci, odnosno da se povećaju prednosti po osnovu koncentracije i specijalizacije funkcije,

čime se, umnogome nastoje eliminisati tržišne oscilacije.

2.3. Konglomerati

Nastojanjem da razviju konkurentske prednosti, preduzeća u turizmu pristupaju tzv. dijagonalnoj integraciji. Ovu strategiju sve više koriste preduzeća u turizmu, odnosno najčešće se kombinuje s ostalim modalitetima poslovnog povezivanja.

Za razliku od horizontalne i vetikalne integracije (karakteristične za period masovne produkcije standardizovanih turističkih proizvoda), u novim uslovima, privredni subjekti u turizmu razvoj usmeravaju ka različitim delatnostima. Novom strategijom preduzeća nastoje da obezbede povećanje profita kroz sinergijske efekte između različitih proizvoda i usluga.

Predviđa se da će dijagonalna integracija postati[52)] ključni faktor u kontrolisanju procesa kreiranja vrednosti u turističkoj industriji.

To, istovremeno, vodi intenzivnom procesu povezivanja privrednih subjekata u turizmu, pri čemu granice između samih preduzeća postaju sve manje značajne, a isto tako i granice između pojednih turističkih delatnosti. Naime, sve više se ka turističkom poslovanju usmeravaju i poslovni subjekti iz drugih delatnosti (npr., banke, osiguravajući zavodi, avio-kompanije itd.), koje su isto tako u poslovnoj ekspanziji.

Dakle, to je intenziviranje procesa formiranja konglomeratskih preduzeća ili pojava drugih, fleksibilnijih oblika povezivanja. To vodi intenziviranju konkurencije, koja sada (zahvaljujući dijagonalnoj integraciji) obuhvata i poslovne subjekte iz drugih sektora privrede.

[52)] Poon, A.: op. cit. str. 19.

Primeri formiranja velikih konglomerata s turističkom privredom, kao jednom od vodećih delatnosti, jesu brojni:

- kupovina Hilton International (kupac: Landbroke Group Plc.) 1987;
- kupovina Holiday Innsa (kupac: britanski konglomerat Bass Plc.);
- Thomson, takođe predstavlja konglomerat u čijem sastavu se nalazi jedan od najvećih organizatora putovanja u svetu – Thomson Holiday.

Procesi stvaranja konglomerata doprineli su intenziviranju tokova transfera tehnologije između različitih delatnosti, pri čemu se turistička privreda, najčešće, nalazila u ulozi primaoca razvijene tehnologije.

2.4. Vertikalna dezintegracija

Složenost modaliteta poslovnog povezivanja preduzeća obogaćuje vertikalna dezintegracija. Ova poslovna strategija preduzeća u turizmu (u fazi postfordizma) odnosi se na tzv. eksternalizaciju pojedinih perifernih i dopunskih aktivnosti. Preduzeća kroz sistem podugovaranja (Sub-contracting) određene poslove poveravaju najčešće malim i srednjim preduzećima, specijalizovanim za pojedine aktivnosti.

Dakle, vertikalna dezintegracija predstavlja usmeravanje poslovnih aktivnosti ka finalnom proizvodu, dok se "periferne aktivnosti putem podugovora ustupaju drugim firmama". U ovim slučajevima mogu se uočiti izvesne sličnosti s različitim oblicima proizvodne kooperacije u oblasti industrijske proizvodnje.[53)]

[53)] Ioannides, D., Debbage, K.: Markting Tourism Products, Tompson Business Press, London, 1996, pp. 231

Osnovna prednost ove strategije poslovnog povezivanja sadržana je u mogućnosti ostvarivanja efekata na osnovu korišćenja usluga specijalizovanih firmi, koje su, zahvaljujući servisiranju velikog broja korisnika, bile u stanju da ostvare uštede na osnovu ekonomije obima.

Istovremeno, kompanije su se oslobađale potreba za stručnom i skupom radnom snagom u takvim aktivnostima i obezbedile veću fleksibilnost u prilagođavanju čestim promenama tražnje.

Za vertikalnu dezintegraciju primeri su brojni, a dve opcije su:

- u poslovanju hotela, usluge kao što su pranje veša, priprema hrane itd. često se poveravaju specijalizovanim firmama;
- u avio-saobraćaju, umesto držanja sopstvene flote ide se na različite ugovore o lizingu (Aircraft leasing) itd.

2.5. Strategijske alijanse

Strategijske mrežne alijanse (Strategic network alliances) predstavljaju, u stvari, kooperativne poslovne aranžmane između konkurentskih firmi, čiji je cilj da učvrste tržišnu poziciju i prošire tržište na kome pružaju usluge potrošačima.

Uopšte, formiranje strategijskih alijansi predstavlja važnu karakteristiku svetskog tržišta u savremenim uslovima, ali i način rasta i razvoja preduzeća u turizmu.

Ovu strategiju nazivaju[54)] i mrežnom ekonomijom (Network economy) jer predstavlja povećanje tržišne dominacije i delotvornosti kroz sistem mrežnih jedinica da bi se postigla održiva konkurentska prednost.

[54)] Ioonnides, D., Debbage, K., op. ct. str. 85-89.

Strategijske alijanse najrasprostranjenije su u oblasti avio-saobraćaja, te se smatra da imaju veliku ulogu u transferu tehnologije. Ovaj modalitet poslovanja u svim vidovima poslovanja turističke privrede tek će doći do izražaja pod uticajem sve jačeg procesa globalizacije.

Glava V

STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE PREDUZEĆA TURISTIČKE PRIVREDE I OSTALIH UČESNIKA U TURISTIČKOJ PONUDI PROMENAMA TRAŽNJE

1. FORMULISANJE STRATEGIJSKOG PRILAGOĐAVANJA PREDUZEĆA (TEORIJSKI PRISTUP)

Rast i razvoj preduzeća u turizmu prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane, i tehnološkim razvojem, s druge strane. Dakle, pored stalnih nastojanja da se kvantitativno uveća turističko tržište, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Međutim, treba istaći, na osnovu sopstvenih istraživanja, da se strategijsko prilagođavanje može podeliti na:

1. inovativno prilagođavanje, kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut;
2. ugledno (prateće) prilagođavanje, kada se imitira ili prati lider na tržištu.

Konkurentska prednost preduzeća u turizmu zavisi, između ostalih faktora, prvenstveno od primene novih tehnologija, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informacione tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost pri zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača i to po cenama koje su konkurentne cenama masovne produkcije turističkih usluga.

Konkurentnost preduzeća prevashodno će zavisiti od njegove sposobnosti da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:

- informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i strategije konkurencije doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turis-tičkih proizvoda;
- know-how, razvoja sopstvene tehnologije (R&D) i sistema obrazovanja i treninga (treba da obezbede viši nivo kvaliteta preduzetih turis-tičkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača).

Pored toga, bitnu karakteristIku predstavlja i brz razvoj novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu.

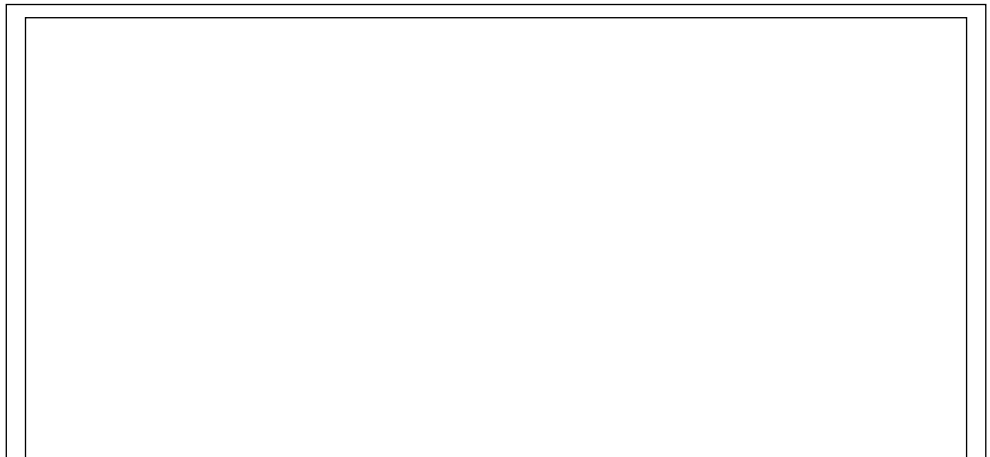
U novoj eri razvoja turizma (za razliku od faze fordizma u kojoj nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom) zahtevi za stručnom i obučenom radnom snagom dobijaju sve veći značaj, a zaposleni se tretiraju kao faktor koji odlučujuće utiče na kvalitet usluga u turizmu.

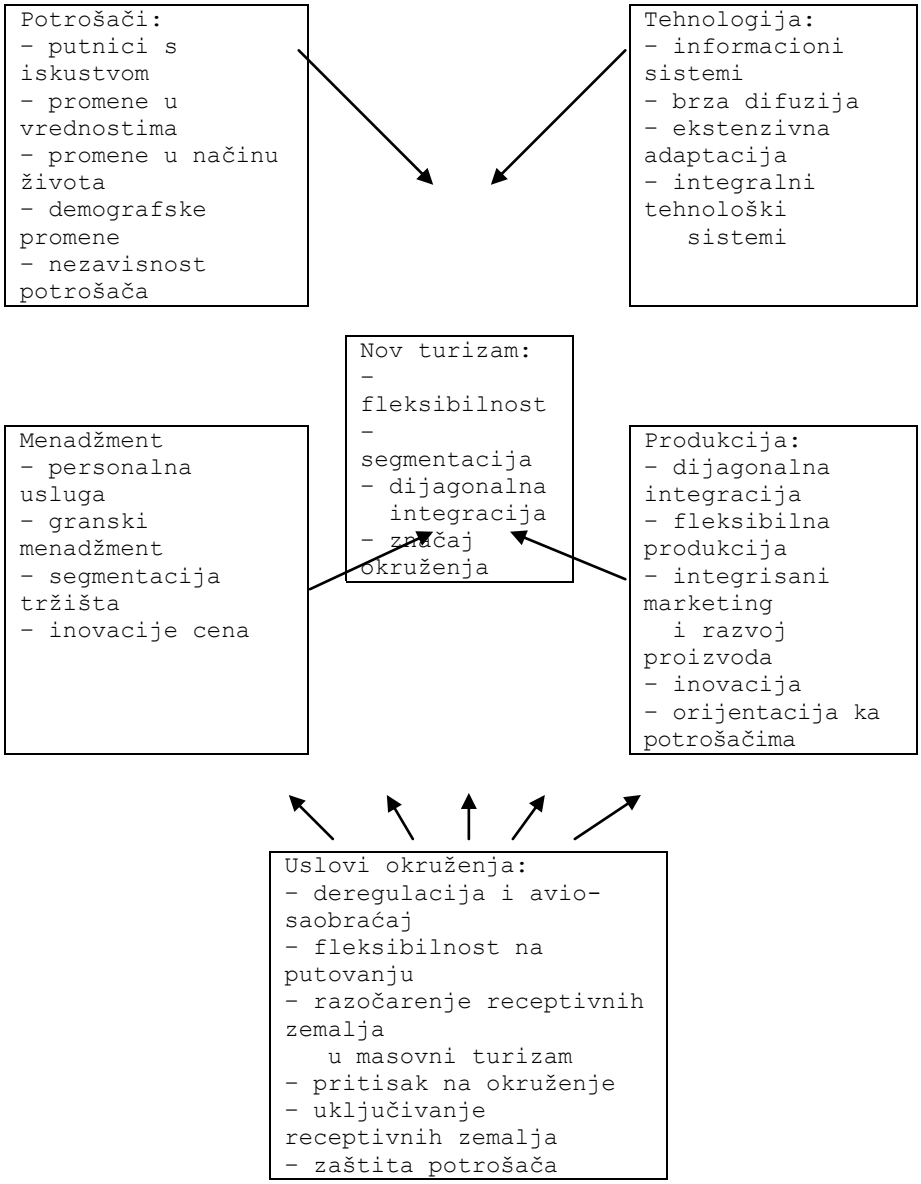
Zatim, novu strategiju u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu na okruženje jer su negativni efekti, koje su masovna turistička kretanja uzrokovala na pojedinim destinacijama, uticali na pojavu novih shvatanja o razvoju turizma u budućnosti, odnosno novog strategijskog pristupa.

Mnogi teoretičari, koji se bave analizom poslovanja preduzeća, ukazuju na to da će tehnološka superiornost biti u osnovi podizanja konkurentnosti na svetskom turističkom tržištu.

Osnovne karakteristike nove turističke ere date su na slici 10.

Slika 10. Karakteristike nove ere turizma





Izvor: Fayos, E.: Tourism Policy: A Midsummer Night's Dream? Tourism management No. 6, 1996, pp. 407

Važno je napomenuti, pri definisanju i sprovođenju strategijskog prilagođavanja preduzeća turističke privrede, da su svi elementi u međuzavis-

nosti, te da direktno utiču na procese formulisanja i operacionalizacije strategije.

Ako prihvatimo čandlerovu (Chandler) definiciju strategije kao "ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravaca akcije i alociranje izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi", onda je strategija preduzeća turističke privrede potrebna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u tržišnom okruženju. Dakle, sposobnost i brzina prilagođavanja jesu kritične veličine neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pri tome, treba imati u vidu da strategija nije samo ono što se radi, nego i kako je urađeno.

Pogrešno je nastojanje da se u kratkom vremenu velikim investicionim ulaganjem može stići talas promena, u turističkoj privredi, na koji se blagovremeno nije reagovalo. Blagovremeno strategijski usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju već i poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća. [55)]

Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na strategijsku poziciju preduzeća nije nimalo jednostavno ni lako. Različiti elementi i faktori okruženja utiču i na različite strategije, različito vreme i različitim intenzitetom. Spoljni uticaji neizvesni su sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je razlog zbog čega mnoga preduzeća izbegavaju strategije za čije sprovođenje treba više godina. [56)]

Jedan od osnovnih elemenata strategije razvoja i nastupa turističkog preduzeća, na tržištu

---

[55)] Petrović, P.: Strateški marketing preduzeća turističke privrede, zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989, str. 21.

[56)] Milisavljević, M.: Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, Marketing br. 1/96, 1996, str. 14.

razvijenih zemalja, jeste dobar izbor tržišnog segmenta. Koncentracija na određeni tržišni segment predstavlja strategiju koja uspešno specijalizovanom turističkom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti.

U savremenim turističkim privredama internacionalizacija preduzeća jeste nužnost, ne samo zbog toga što su nacionalna tržišta često preuska i nedovoljna da bi obezbedila stalni rast i razvoj preduzeća nego da bi se i strategijski prilagodila. Takvo strateško opredeljenje (međunarodno ili strano orijentisano) pretpostavlja i njegovo strukturno prilagođavanje. Na osnovu sagledavanja brojnih radova iz ove oblasti zaključuje se da proces donošenja strategijskih odluka ima sledeće faze:

(1) identifikovanje i dijagnoza strategijskog problema,

(2) identifikovanje i sužavanje broja strategijskih opcija za ozbiljno razmatranje,

(3) procena sprovođenja strategije,

(4) stvaranje projekcije za ocenu rezultata.

U svakom slučaju, stav prema riziku utiče na izbor strategije. To može da varira od lakog prihvatanja, do izbegavanja rizika. Kada se favorizuje prihvatanje rizika, broj strategijskih opcija povećava se i obrnuto. U granama kao što je turizam preduzeće teško može da izbegne rizik. [57)]

Odluke o organizacionoj strukturi moraju se donositi u okvirima strategijske pozicije preduzeća. Efikasna primena strategije neće biti uspešna ukoliko organizaciona struktura nije takva da odgovara strategijskim potrebama i ograničenjima.

Iznalaženje efikasne i prave sprege između strategije i strukture osnovni je problem

---

[57)] Pearce, J. A. and Robinson, R. B.: Strategic Management, third ed., Irwin Home Word, Illinois, 1988, pp. 307

strategijskog upravljanja kao savremenog koncepta upravljanja preduzećem.

Razvoj strukture koji prevazilazi zahteve trenutne strategije znači da organizacioni sistem želi da obezbedi rezervni potencijal za poslovanje u uslovima brzih i iznenadnih promena u okruženju.

Međutim, ovo može da dovede do dvostruke neravnoteže između strukture i strategije i između strukture i ostalih kapaciteta organizacije.

Strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede obuhvata: [58)]

(1) neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;

(2) sistem strategijskog upravljanja uslugama preduzeća u turizmu:
- elementi (pansionska ili neka druga);
- nivo (kvalitet usluge);
- forma (oblik), razvoj novog proizvoda (posmatranje tržišta, generisanje ideje sužavanje, preliminarna procena, razvoj prototipa, testiranje tržišta, lansiranje);

(3) strategiju razvoja preduzeća na turističkom tržištu:
- penetracija (s postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta);
- razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju);
- razvoj tržišt;
- diverzifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica);
- strategija marke;

(4) strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom:
- segmentacija tražnje, koja ima pet modela:

[58)] Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, ^ačić, Zečević, Bakić, te stranih Powers, Middelton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch.

- opisni (s geografskim, socioekonomskim i demografskim varijablama);
- psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanje i sklonosti;
- psihografski (životni stil i varijable kvaliteta života);
- bihejvioristički (vernost potrošača nekoj marki);
- tzv. hibridni (kombinacija prethodnih);

(5) diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje):
- ekskluzivni (najviši kvalitet – određenim segmentima);
- semiekskluzivni (selektivni);
- komercijalni (intenzivna prodaja);
- pozicioniranje uslužnog programa;

(6) diferenciranje cena prema:
- segmentima potrošača;
- vremenu (sezona ili izvan, radni dani, vikend itd.);
- vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman itd.);
- načinu prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);

(7) strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija):
- interakcija s kupcima proizvoda/usluga;
- iskorišćenost kapaciteta;

(8) utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa:
- identifikovati ciljne tržišne segmente;
- identifikovati profile potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima;
- identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da

kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje);
- utvrditi politiku cena;
- vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije);
- identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatori).

Uopšteno, prvi korak u pripremanju strategijskog planiranja razvoja jeste da se odrede osnovni ciljevi preduzeća. To je kombinacija sledećih ciljeva:

- povećanje učešća na tržištu,
- povećanje profita na osnovu porasta turističke potrošnje,
- razvoj novih turističkih tržišta,
- oživljavanje opadajućeg turističkog proizvoda.

Teorijska osnova korišćenja rasta tržišta, kao jednog od dva osnovna strateška faktora, nalazi se u koncepciji životnog ciklusa proizvoda. Teorijska osnova korišćenja učešća na tržištu kao drugog strateškog faktora jeste u koncepciji krive iskustva.

Metodologija formulisanja strategije primenom modela portfolija proizvoda uključuje sledeće faze:

(1) analiza atraktivnosti tržišta;
(2) analiza relativnih konkurentskih prednosti;
(3) analiza sadašnjeg potfolija preduzeća;
(4) određivanje strategijskih ciljeva;
(5) razvoj alternativnih strategija za ostvarivanje ciljeva;
(6) ocena strategija i analiza odlučivanja;

(7) formulisanja strategijskih ciljnih porfolija, izbor strategija i alokacija resursa.

Marketing funkcija postala je integrišuća funkcija preko koje se identifikuju potrebe i želje potrošača i održava ukupna komunikacija preduzeća s tržištem.

Za uspeh preduzeća na tržištu nije dovoljno raspolagati odgovarajućim turističkim proizvodom (s odgovarajućom cenom i kanalima prodaje), nego je neophodan i efikasan sistem komuniciranja s okruženjem. Pod tim sistemom podrazumeva se planiran, organizovan i kontrolisan proces izbora, oblikovanja i distribuiranja poruka, čiji je cilj razvijanje, usmeravanje i održavanje interesovanja kupca za preduzeće, njegove akcije, turistički program, odnosno konkretan turistički proizvod. Akcenat je na komuniciranju kao procesu u kome je preduzeće izvor poruka, a tržište, odnosno, kupac primalac. Međutim, pri tome preduzeće mora imati u vidu da su uočeni određeni trendovi na tržištu, koji već utiču na planove i aktivnosti hiljada poslovnih organizacija. [59)] Komuniciranje se odvija kroz različite forme, utvrđivanju uslova njihove efikasnosti i povoljnosti njihovog korišćenja. Kakva će biti uloga pojednih oblika komuniciranja (tzv. komunikacioni miks), zavisi od kvaliteta (efikasnosti) ostalih instrumenata marketinga, kao i od stanja odnosa konkurencije na tržištu. [60)] Pri formiranju i sprovođenju optimalne kombinacije (komunikacioni miks), neophodno je precizno identifikovati karakteristike svake forme komuniciranja, kao i njen moguć doprinos (pojedinačno i u kombinaciji) ukupnoj strategiji

---

[59)] Acin-Singulinski, S.: Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina br. 1-2/93, Beograd, str. 9.

[60)] Vračar,D.: Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

preduzeća, te posebno realizaciji marketing strategije. Formiranje i sprovođenje efikasnog programa komuniciranja preduzeća s tržištem jeste složen proces, koji se analitički može rasčlaniti na: [61)]

(1) identifikovanje ciljnog auditorijuma,
(2) utvrđivanje ciljeva komuniciranja,
(3) formulisanje i oblikovanje poruke,
(4) izbor kanala komuniciranja,
(5) alokacija sredstava,
(6) definisanje komunikacionog (promocionog) miksa,
(7) merenje (praćenje) efekata,
(8) upravljanje komunikativnim procesom.

Preduzeće i u slučaju promotivnih aktivnosti treba da insistira na njihovom doprinosu prodaji i dobiti kao osnovnom cilju. U ovoj oblasti dolazi do punog izražaja interdisciplinarnost marketinga jer razvoj tehnike i tehnologije, koja se primenjuje u oblasti komuniciranja (kablovska televizija, kućni računari, kompjuterizacija prodajnog mesta), sve više smanjuju vreme putovanja informacija, omogućavajući svestranije i brže praćenje reagovanja potrošača na poruku.

Rukovodstva preduzeća, treba da su tržišno orijentisani i da se bave strateškim pitanjima (segmentacija tržišta, običaji i ponašanja potrošača, marketing planovi, novi proizvodni i test marketing).

Pri tome, upravljanje dobrih rukovodilaca ne sme biti funkcionalno ograničeno kako bi se ostvarila veća profitabilnost, odnosno zadovoljile potrebe kupaca.

[61)] Milisavljević, M.: Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

1.1. Proces formulisanja strategije

Menadžment i marketing strategija, te tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora za postizanje njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.

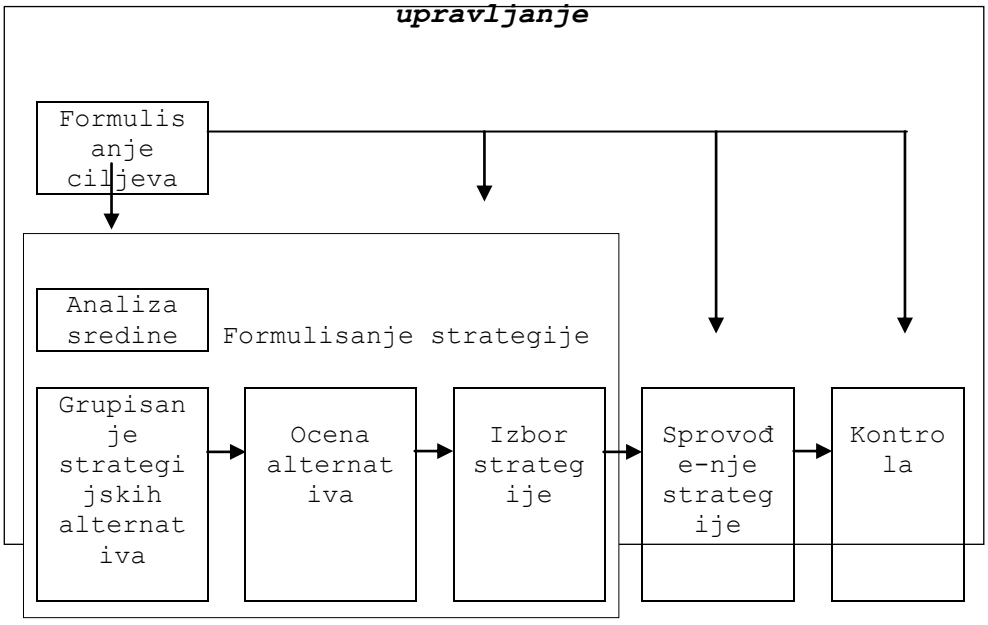
U suštini, strategija kao osnovna poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva može se posmatrati iz dve perspektive:

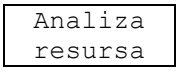
a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,

b) model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

U svakom slučaju, strategija jeste odluka kojom se usmerava poslovanje preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije jeste planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Slika 11. Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje





Izvor: Janićijević, N.: Proces odlučivanja o strategiji i strukturi prduzeća, Ekonomski anali br. 102/89, Beograd, 1989, str. 68.

Zato, da bi se došlo do strategijskog plana, neophodno je definisati strategijsku misiju, strategijske ciljeve i, konačno, formulisati strategiju. Neki autori pod strategijskim planiranjem podrazumevaju:[62)]

1. način upravljanja neophodnim promenama,
2. metod alokacije ograničenih izvora,
3. izbor optimalnog puta od postojeće do željene pozicije,
4. način susretanja s većim izazovima,
5. osetljivost na mogućnosti i opasnosti,
6. pozicioniranje preduzeća.

Po M. Milisavljeviću strategijski plan uključuje:

1. tržišne uslove,
2. potrebe potrošača,
3. konkurentske snage i slabosti,
4. ekonomske i pravne uslove,
5. tehnološki razvoj,
6. raspoloživost izvora.

Strategijske odluke donose se u uslovima visoke neizvesnosti, odnosno u uslovima nepoznavanja svih relevantnih relacija i činjenica. Strategije se mogu oblikovati metodama:[63)] planiranja,

---

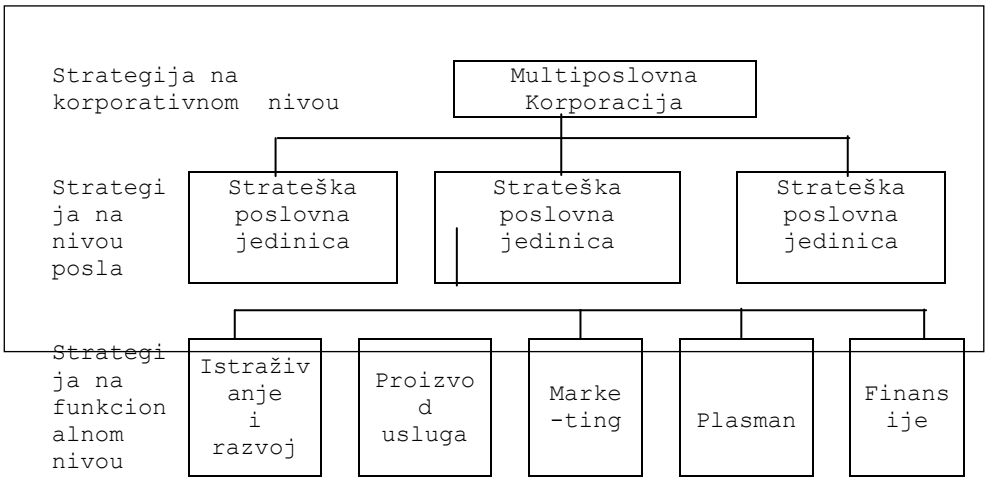
62) Preuzeto od Milisavljević, M.: Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997, str. 28.

63) Asch, B.: Strategic Management, Mc Millan, London, 1995, pp. 221

preduzetništva, procesa, konsenzusa, nametanja, ideologijom, metodom kišobrana i nepovezanom metodom.

Iz aspekta nivoa mogu se izdvojiti najmanje tri vrste strategija: korporativna (na nivou preduzeća), na nivou poslovne jedinice i na funkcionalnom nivou, mada se u novije vreme dodaje i društvena strategija (sl. 12).

Slika 12. Tri nivoa strategije



Izvor: Austin Lary, James R. Burns: Management Science, New York, 1985

Orijentacija na potrošača, jasan cilj i strategija poslovanja zavise, delimično, od načina na koje su organizacije podeljene, organizovane i koordinirane, odnosno, strukture organizacije. Pri tome, segmentacija tržišta, marketing organizaciona kultura i upravljanje marketing miksom čine sastavne elemente tržišnog pristupa privređivanju.

Poslovanje preduzeća, posebno u razvijenim tržišnim privredama, karakterišu brojne i dinamične promene. Tokom devedesetih godina većina preduzeća, zbog uticaja globalizacije tržišta i intenziviranja konkurencije, širenja informacione tehnologije, pojačanog uticaja finansijskih tržišta, procesa de-

regulacije izmena u navikama potrošača i slično, preduzima radikalne rezove u dotadašnjem načinu konstituisanja i funkcionisanja.

Težeći da ostvare superiorne performanse u pogledu efikasnosti i efektivnosti, ali i u pogledu brzine reagovanja, pristupa se sprovođenju opsežnih procesa restrukturiranja i, kasnije, reinženjeringa. Pri tome, ove promene ne ograničavaju se na firme u teškoćama, već postaju realnosti u većini uspešnih preduzeća iz najrazvijenijih zemalja.

U osnovi svih novih menadžment filozofija i metodologija jeste, pre svega, težnja da se poboljša fleksibilnost i agilnost u poslovanju, ubrza obavljanje pojedinih aktivnosti i procesa, poveća produktivnost, snize troškovi, unapredi razvoj turističkog proizvoda, te na globalnom nivou obezbedi konkurentska prednost i satisfakcija potrošača. Da bi se to postiglo, insistira se na sprovođenju brzih, revolucionarnih promena, te fundamentalnih izmena u poslovnoj filozofiji usmerenih ka definisanju proizvoda/usluga na osnovu potrebe kupaca, brzom reagovanju na promenu, zahteve tržišta i akcije konkurencije, visokom kvalitetu, donošenju odluka na osnovu brižljivo pripremljenih podataka i informacija, primeni metoda i tehnika strategijskog planiranja i upravljanja, timskom radu, kontinuelnom unapređenju svih aspekata poslovanja, decentralizaciji u načinu organizovanja, razvoju dugoročnih oblika saradnje, promeni stila upravljanja i slično.

Mnoge od navedenih promena podrazumevaju opsežne procese poslovnog restrukturiranja, a sve kako bi opstanak i razvoj preduzeća na lokalnom i međunarodnom tržištu bio uspešan.

Definisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća moguće je na osnovu modela pokretačkih snaga (slika 13).

Slika 13. Model pokretačkih snaga



Izvor: Todorović, J., Stošić, I.: Značaj i pravci internacionalizacije poslovanja u razvojnom ponašanju jugoslovenskih preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april 1998. str. 21.

Pri tome, drugi modeli nisu zapostavljeni, ali navedeni model pokretačkih snaga može biti najefikasniji i najefektniji za preduzeća u turizmu.

2. TEHNOLOŠKO I TRŽIŠNO PRILAGOĐAVANJE USLUGA I OSTALIH INSTRUMENATA MARKETINGA U PREDUZEĆU

Strategijsko prilagođavanje uslužnog programa preduzeća u turizmu nezamislivo je bez koordiniranog tehnološkog i tržišnog prilagođavanja.

Tehnološke inovacije svakodnevno, direktno ili indirektno postoje i u preduzećima turističke privrede.

Tehnološke promene ne treba vezivati samo za produkciju usluga i proces direktnog usluživanja jer one u kombinaciji s raznim drugim aktivnostima mogu neposredno da budu u funkciji potrošača. [64)] Značajno je da tehnološke promene vode poboljšanju kvaliteta uslužnog programa preduzeća.

---

64) Na primer, kroz opremanje hotelskih soba i odgovarajućih prostorija vrhunskim tehnološkim dostignućima i opremom.

Analizirane promene u tehnologiji produkcije i usluživanja, a posebno u domenu informacione tehnologije, predstavljaju bitnu komponentu ukupnog poslovanja preduzeća u turizmu. Tehnologija supstituiše radnu snagu u određenoj meri, ali u mnogim područjima poslovanja ne ugrožava interpersonalnost usluga u turizmu.

Prilagođavanje, naprotiv, podrazumeva nastojanja preduzeća da zadrže neposredan kontakt svojih zaposlenih i gostiju, te da ih i posebno stimulišu i razvijaju kroz brojne poslovne aktivnosti i poteze. Postojeći standardi i na njima zasnovan kvalitet time ništa ne gube, nego suprotno, tehnološke inovacije učvršćuju njihovu primenu, a radne operacije zaposlenih su presudne za kvalitet. Time se obavlja i tržišno prilagođavanje usluga.

2.1. Prilagođavanje uslužnog programa (proizvoda) preduzeća

U strategijskom prilagođavanju preduzeća turističke privrede promenama tražnje, kao i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, jedna od najvažnijih aktivnosti jeste prilagođavanje domaćeg turističkog proizvoda međunarodnom tržištu. To je, pre svega, oblast kontinuiranog izgrađivanja turističkog proizvoda iz više aspekata (diverzifikacija asortimana, podizanje kvaliteta i dr.) jer turistički proizvod predstavlja "zbir različitih pogodnosti, dobara i usluga koji služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za vreme njegovog putovanja i boravka u odredištima,[65] a to je određenje za intenzivan razvoj uslužnog programa preduzeća. [66]

---

[65] Kobašić, A., Senečić, J.: Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator, Zagreb, 1981, str. 142.

[66] S obzirom na činjenicu da turistički proizvod predstavlja "srce" marketinga, a imajući u vidu njegovu sadašnju

Usmeravanje pažnje na analizu kvaliteta turističkog proizvoda ne znači da se jednakom pažnjom ne treba sagledavati i ostali elementi uslužnog programa, odnosno izgrađivati ostali instrumenti marketinga (politika cena kao sastavni deo ponude, izbor kanala prodaje i promotivne aktivnosti).

Prilagođavanje uslužnog programa preduzeća mora da otpočne od zahteva turista. Savremeni turistički proizvod ne može biti formiran samo od elemenata tradicionalne ponude (smeštaj i ishrana, uz premalo "ostalog") jer turisti postaju sve zahtevniji, naročito u domenu društvenih potreba (kulturne potrebe, druženje, prijateljstvo), te se orijentišu i na kupovinu kvalitetne robe veće vrednosti, a koje su, po pravilu, znatno jeftinije u zemlji turističkog boravka.

Poznato je da očuvane prirodne vrednosti donose određene komparativne prednosti, a turističke usluge treba da budu kvalitetne, odnosno potrebno je obezbediti kvalitetan integralni turistički proizvod. Treba prevazilaziti situaciju u kojoj priroda i neki antropogeni faktori ponude kvalitetom visoko premašuju receptivne i saobraćajne uslove. Dakle, izvanredne prirodne vrednosti ne mogu nadomestiti brojne nedostatke u kvalitetu niza turističkih usluga. [67)] Zatim, mora se obezbediti široka ponuda izvan zadovoljenja "egzistencijalnih" potreba i po svim elementima strukture da bi željeni obim turističke potrošnje bio ostvaren (realizovati cilj da turistički proizvod postane kompleks očekivanih satisfakcija).

---

neprilagođenost zahtevima strane tražnje, težnja je da se ukaže na njegove nedoslednosti i pravce njihovog prevladavanja.

67) Glavne primedbe turista odnosile su se na kvalitet pansionske ishrane, servis, održavanje soba i ugostiteljskih objekata u celini, higijenskih uslova u kampovima i mestima, na nelogičnost cena vanpansionskih usluga, loš asortiman i nestašice robe u trgovini, saobraćajne uslove itd.

S druge strane, treba imati u vidu da prilagođavanje uslužnog programa, odnosno proizvoda naših turističkih preduzeća nije čin, nego dugotrajan proces dostizanja nivoa kvaliteta turističkog proizvoda.

Isto tako, treba poći od činjenice da je turistička privreda integralni deo, sublimat, ukupne privrede zemlje, tj. da turistička ponuda predstavlja veran odraz njenih celokupnih izvoznih mogućnosti, te to treba imati u vidu pri kreiranju uslužnih programa, ali i bitnih elemenata strategije prilagođavanja turističke privrede tržišnim promenama. Gotovo jednostranom orijentacijom na ekspanziju hotelijerstva i drugih oblika smeštajnim kapaciteta ne može se ostvariti postavljeni cilj u razvoju stranog turizma.

Turistima je potrebno ponuditi široki izbor, obezbediti novu, nekonvencijalnu ponudu, omogućiti intenzivnije doživljaje, širenje saznanja, više zabave, sporta itd., odnosno obezbediti ponudu koja će biti maksimalno prilagođena individualnoj tražnji.

Samo područja, odnosno preduzeća koja budu nudila šarolikost ponude (ponudu koja će stalno iznenađivati u kretanju) mogu nadalje računati na uspešan turistički razvoj, odnosno zadovoljavajući kvalitet ekonomije nosilaca aktivnosti (organizatora boravka).

Osim toga, treba imati u vidu da poslovna putovanja, u savremenim uslovima, predstavljaju više od polovine turističkih kretanja, a turističke agencije sve više svoje aktivnosti vezuju za ovaj tržišni segment. [68)]

Prilagođavanje se odvija tako što se male i srednje turističke agencije u celini specijalizuju, kreirajući svoj uslužni program na osnovu potreba i

---

[68)] Bush, M.: Understanding the 130 Billion Customer, Hotels, oktobar 1998.

zahteva poslovnih putnika. Istovremeno, danas neke od najpoznatijih turističkih agencija u svetu (Thomas Cood, Pichfords, American Express, Hogg Robinson) oko 30% zarada ostvaruju po osnovu poslovnih putovanja. [69)]

Prilagođavanje uslužnog programa turističkih preduzeća npr. poslovnim putovanjima znači zadovoljavanje ekonomski moćnog tržišnog segmenta, s dinamičkim rastom tražnje determinisane prvenstveno kretanjem poslovnih aktivnosti (tržište poslovnih putovanja).

Za većinu preduzeća u turizmu uspešno predviđanje budućih promena tražnje za poslovnim putovanjima postaje uslov ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Potrebe poslovnih putnika postale su vrlo složene. Neophodno je obezbediti ne samo kvalitetan hotelski smeštaj već i mnoge druge usluge, među kojima kvalitet ponude, tzv. Business services u hotelima ima poseban značaj.

U pristupu tržištu poslovnih putovanja turističke agencije moraju imati u vidu i druge promene u strukturi tražnje, posebno zbog pojave određenih oblika koncentrisanja tražnje. [70)] Dakle, i u novim uslovima turističke agencije i hoteli treba da ostvaruju informativno-savetodavnu ulogu na tržištu. Prema rezultatima istraživanja,[71)] poverenje koje klijenti imaju u stručnost i profesionalnost zaposlenih u turističkim preduzećima (agencijama) predstavlja osnov za prihvatanje saveta u vezi s korišćenjem različitih usluga.

[69)] ^ačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 157.

[70)] Aktuelni su i trendovi povezivanja turističkih agencija – specijalista za poslovna putovanja, ne samo na nacionalnom već i na globalnom nivou. Najpoznatiji međunarodni konzorcijumi za poslovna putovanja jesu: Woodside Management System–WMS i Travel Trust International – TTI.

[71)] Travel Weekly, Harris study, 1997

Pri tome, izbor hotelskog objekta mora da zadovolji složene zahteve gotovo svakog tržišnog segmenta. Lokacija predstavlja, najčešće, glavni kriterijum koji utiče na izbor hotela, ali se veliki značaj pridaje i odnosu kvaliteta hotelskih usluga i cena, posebno kad se ima u vidu da su troškovi smeštaja veliki u strukturi ukupnih troškova.

Međutim, radi prilagođavanja uslužnog programa, treba imati u vidu da za turistu (ili poslovnog putnika) hotel predstavlja daleko više od objekta u kome se obezbeđuju usluge smeštaja i ishrane, dakle predstavlja "drugi dom" (Second home). U tom smislu, korišćenje savremene informacione tehnologije omogućava brži proces prilagođavanja (efikasno zadovoljavanje potreba i želja turista).

2.2. Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu

Zbog značaja koji nivo cena turističkih usluga ima na turistički promet, u praksi se, neretko, cenovna konkurentnost izjednačava ili poistovećuje s konkurentnošću turističke ponude, što je ipak neprihvatljivo i pogrešno. Međutim, ukoliko cene, koje formira turistička ponuda jedne zemlje ili regije pokazuju manji rast (veće opadanje) u odnosu na cene usluga druge regije ili zemlje, to može značiti da se povećava konkurentnost turističke ponude, ali se o tome može zaključivati samo na osnovu analize indikatora. Ukoliko povećanje cenovne konkurentnosti ne prate povoljniji rezultati stranog prometa i potrošnje u odnosu na konkurente, u pitanju je opadanje opšteg nivoa konkurentnosti, a ne njegovo povećanje.

Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može se odnositi na:

(1) cene osnovnih turističkih usluga,

(2) cene vanpansionskih usluga,

(3) cene paket aranžmana,

(4) cene ostalih usluga.

Brojnost usluga i roba, koje čine turističku ponudu, i različiti nivoi formiranja cena znatno otežavaju upoređenje nivoa cena. Postoje suštinske razlike u formiranju cena između različitih vrsta usluga. Razlike se javljaju između restoraterstva, na jednoj, i hotelijerstva, na drugoj strani, kao i unutar hotelijerstva, tj. između objekata sa stalnim i sezonskim karakterom poslovanja.

Cene u restoraterstvu treba da se formiraju više puta godišnje, u zavisnosti od promena cena na domaćem tržištu. Utvrđivanje cena restoranskih usluga obavlja se kroz kalkulaciju tako što se za pojedine vrste proizvoda i usluga izračunava cena troškova i na tako formiranu cenu dodaje se određni iznos.

Hoteli u poslovnim i drugim prometnim mestima, koji se relativno ujednačeno koriste tokom cele godine, formiraju cene usluga nezavisno od sezone. To nije slučaj sa sezonskim ugostiteljstvom, koje posluje uglavnom između šest i osam meseci različitim intenzitetom, koji varira po mesecima, a razlikuju se i po pojedinim periodima sezone. Cene su najviše u glavnoj sezoni kada je intenzitet korišćenja kapaciteta najveći. Smanjenjem turističke tražnje opada i stepen popunjenosti kapaciteta i nivo cena usluga.

Jedno od osnovnih obeležja specifičnosti turističkog poslovanja jeste ugovaranje poslova i formiranje cena i do godinu dana unapred, što u nestabilnim međunarodnim monetarnim kretanjima može da predstavlja teškoće jer dovodi do znatnih promena u odnosu među valutama od momenta zaključivanja ugovora, do momenta realizacije.

Pri tome, promene deviznih kursnih pariteta menjaju realne cene ugovorenih poslova i daju pozitivne ili negativne efekte. Naravno, reč je o

cenama ponude odnosnih usluga koje su pretežno namenjene stranom tržištu.[72)]

Na cene vanpansionskih usluga međunarodno tržište i konkurencija imaju znatno manji uticaj nego na cene osnovnih usluga. Većina cena (piće, hrana, razonoda i zabava, sport, transport) formiraju se u skladu s kretanjima na domaćem tržištu. Ovo posebno važi za cene usluga i proizvoda koje nisu neposredno namenjene turističkoj potrošnji.

Izuzetna raznolikost usluga i proizvoda u vanpansionu zahteva da se obavi, bar gruba, podela na:

a) usluge koje su neposredno namenjene zadovoljenju turističkih potreba (restoranske usluge, hrana i piće, zabava i razonoda, izleti, benzin, sport i sl.) i

b) usluge i proizvodi široke potrošnje (odeća, obuća, nakit, razna oprema).

Cene vanpansionskih usluga prve grupe veoma su značajne za cenovnu konkurentnost ponude, samim tim što većina stranih turista u Evropi ne koristi usluge pansiona, već se hrani u restoranima ili u sopstvenoj režiji. Zabava, razonoda, izleti jesu aktivnosti koje gotovo bez izuzetka upražnjavaju svi turisti. Isto tako, danas je u međunarodnom turizmu malo učesnika koji pri odlučivanju ne vode

---

[72)] Cene osnovnih usluga (prvenstveno smeštaj i ishrana) najznačajnije su za cenovnu konkurentnost turističke ponude. Nivo ovih cena ima dominantnu ulogu pri opredeljivanju tražnje. Cene osnovnih usluga poznate su u vreme kad se opredeljuje tražnja, što se ne bi moglo reći za cene većine usluga u vanpansionu. Srbija već dugo formira cene osnovnih usluga namenjenih inostranom tržištu u stranim valutama. Najveći deo svojih kapaciteta hotelijeri daju u zakup stranim organizatorima putovanja, putem ugovora o alotmanu, a alotmanske cene jesu poslovna tajna i deo su kompleksnije turističke usluge, poznate pod nazivom paket aranžman, u koji je, pored smeštaja i ishrane, uključen najčešće prevoz, transferi i druge usluge, kao i troškovi i profit agencija.

računa o tome šta se u destinacijama, koje ih privlače, može kupiti, naravno jeftinije i kvalitetnije nego u sopstvenoj zemlji. Dakle, nivo cene roba široke potrošnje, uz njihovo bogatstvo i raznovrsnost, vrlo su važan elemenat, kako cenovne, tako i opšte konkurentnosti turističke ponude jedne zemlje. Pri tome, treba imati u vidu da metodološki problemi otežavaju praćenje i upoređivanje nivoa cena turističkih usluga među zemljama, pri čemu je cene mnogih usluga praktično nemoguće upoređivati. Isto tako, cene paket aranžmana pokazuju konkurentnost na određenom tržištu, a cene u direktnoj prodaji samo u mestu u kojem se nude.

Poređenje cena paket aranžmana (koje se obavlja na osnovu kataloga turoperatora) otežava mogućnost evidentiranja kategorije jednog broja hotela i drugih smeštajnih objekata kao značajne razlike u cename po regijama.[73)] Zato, prilikom uporednih analiza treba ići na zastupljenost regija u pojedinim zemljama.

Cene smeštaja u domaćoj radinosti i kampovima, kao i u ostalim vidovima komplementarnog smeštaja, gotovo je nemoguće upoređivati među zemljama, bilo zato što ne postoje odgovarajući cenovnici na nivou zemlje, bilo zbog različite kategorizacije i standarda, tako da određena poređenja mogu poslužiti samo kao indikator.[74)]

Cene mnogih usluga i robe široke potrošnje niže su u Srbiji nego u većini receptivnih i emitivnih zemalja tako da mogu kontinuirano da daju pozitivni doprinos konkurentnosti naše turističke ponude.

[73)] Naročito su velike razlike (i do 60%) u cenama aranžmana po regijama u Španiji i Italiji. U Jugoslaviji i Grčkoj razlike su znatno manje i kreću se od 10 do 15% u okviru iste kategorije.

[74)] Ishrana u restoranima u Srbiji uglavnom je jeftinija nego u Španiji, Italiji, Francuskoj ili Grčkoj. Naša restoranska ishrana nije raznovrsna i preovlađuju jela sa mesom, a u restoranima naših konkurenata nudi se širok izbor jela s malo mesa ili bez njega, s puno povrća i voća, kao i razne testenine.

Dakle, cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može biti značajan indikator turističke ponude, koja zajedno s ostalim indikatorima (koji prate ostvarivanje boljih rezultata u turističkom prometu iz inostranstva i veću potrošnju) doprinose povećanju konkurentnosti turističke ponude.

Treba stalno imati u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu s kvalitetom tih usluga u objektu u kome se nudi (npr. cene pansiona u hotelima) već da veći uticaj na njihov nivo imaju i elementi u ponudi koji i nisu direktno povezani s pružanjem date usluge, ali koje turisti koriste ili doživaljavaju (saobraćajni uslovi, kvalitet prirodne sredine, kvalitet i raznovrsnost u vanpansionu). Ukoliko je kvalitet tih drugih elemenata u ponudi veći (praktično kompletna turistička ponuda), to će imati veći pozitivan uticaj na nivo cena osnovnih usluga u objektima u kojima se nude. Naravno, i obratno, niži ukupan kvalitet turističke ponude neminovno obara cene osnovnih usluga. Kako su motivi kupaca slični, lako dolazi do supstitucije usluga jednog područja drugim, što je olakšano izuzetnim razvojem saobraćajnih uslova. To je i razlog što dolazi do ujednačavanja cena ugostiteljskih usluga sličnog kvaliteta u raznim zemljama i regionima. Odstupanja u ceni usluga približno istog kvaliteta rezultat su upravo različitog dejstva kompleksnog turističkog okruženja i indikator su nivoa konkurentnosti turističke ponude. Međutim, cene kao indikator konkurentnosti i turističke ponude ne mogu se posmatrati same za sebe, već s ostalim bitnim indikatorima: turističkim prometom i deviznom potrošnjom turista.

2.3. Prodajno i promotivno strategijsko prilagođavanje preduzeća promenama tražnje

Osnovni ciljevi promene marketinga u turizmu jesu zadovoljenje potreba turista, ostvarivanje profita i očuvanje osnovnih motiva na kojima počiva turistički proizvod. Elementi marketing miksa jesu: proizvod, cena prezentacija (promocija) i distribucija proizvoda. Promocioni miks jeste masovno komuniciranje s potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana turističkog proizvoda. Zadatak promotivnih aktivnosti jeste stvaranje svesti o turističkom proizvodu na tržištu, njegovo što bolje pozicioniranje i stvaranje njegovog imidža. Cilj promocije jeste formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom.[75)]

Ovim aktivnostima proizvod postaje poznat široj javnosti, pa se na taj način povećava broj potencijalnih, a samim tim i stvarnih potrošača. Pri tome, prodajno i promociono usklađivanje mora biti sinhronizovano. Instrumenti promocionog miksa (propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i lična prodaja) usmereni su ka određenom segmentu tražnje i pri tome koriste razna sredstva.

Propaganda kao najstariji i najznačajniji instrument promocije (često se izjednačava, greškom, i s promocijom u celini) sastoji se od informisanja javnosti o turističkom proizvodu.

U zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, mnoga preduzeća koriste tri grupe sredstava:

(1) grafička sredstva (štampani tekst, štampana slika, njihova kombinacija): fotografije (razglednice), plakati, prospekti, turistički vodiči, turističke karte;

(2) audio-vizuelna sredstva (radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet): TV

[75)] Bakić, O., Unković, S.: Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 98.

reklame, spotovi, turistički filmovi, CD i dr.

(3) plastična sredstva (suveniri, poslovna i amblemska sredstva).

Vrlo važan instrument promocionog miksa jesu odnosi sa javnošću (Public relations). Sastoje se od komuniciranja s novinarima, uticajnim ljudima, društvenim asocijacijama i drugim. Imaju bitnu ulogu u formiranju imidža proizvoda i upoznavanju javnosti o njemu. Najčešće se organizuju u vidu konferencija za novinare i učestvovanja na sajmovima i izložbama.

Unapređenje prodaje čine i strateški potezi u prodaji, poput nagradnih igara, popusta, poklona, nagradnih bodova stalnim potrošačima i slično.

Svaki od prodajnih i promotivnih instrumenata može se koristiti sam, a za najbolje prezentacije bitno je odrediti segment tražnje kojim je upućena poruka i, u vezi, s tim odabrati sredstvo promocije, odrediti vreme i učestalost poruke, odrediti medij kod audio-vizuelnih sredstava, budžet i meriti rezultate.

Može se zaključiti da su najznačajnije promene i prilagođavanje prodajno-promotivne aktivnosti usko povezane s razvojem tehnologije komuniciranja, kao i potrebe diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta. Naime, kod prvog, turistička preduzeća preko kompjuterske rezervacije i internet promocije faktički "ulaskom u dom" komuniciraju sa svakim potencijalnim potrošačem. Raznim propagandnim porukama kroz nove kanale komuniciranja (Internet, filmovi, mobilna telefonija, kao i kroz promociju pri prodaji druge robe) ofanzivnije napadaju ciljnu grupu i obezbeđuju privrženost i lojalnost potrošača. Putem diferenciranja proizvoda i isticanjem ekskluzivnosti, posebnosti i jedinstvenosti, kao i pripadnosti odabranim grupama

gostiju, stvaraju osećaj istaknutosti i povlašćenosti.

3. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da bi omogućila kreativnost i poboljšala sposobnost konkurencije na tržištu.

Za ostvarivanja ekonomske efikasnosti savremenog preduzeća, odnosno za efikasno upravljanje preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu. Dakle, problem upravljanja preduzećem, a tako i definisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan s organizacijom preduzeća i organizacijom informacionog sistema.

Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira na to da li njega podržava najmodernija računarska tehnologija). Na nivou preduzeća, uglavnom je informacioni sistem razdvojen od sistema informisanja.

Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulus koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj za strategijsko upravljanje.

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione

strukture, možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata: [76)]

(1) podela rada:
- razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente;

(2) departmentalizacija:
- grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti;

(3) koordinacija:
- integracija aktivnosti posebnih delova organizacije;

(4) organizacioni dizajn:
- utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efikasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno doprinese ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu.

Uglavnom, ponašanje preduzeća podrazumeva balansiranje ekstrovertnog i introvertnog pristupa u zasnivanju svoje koncepcije poslovanja. Međutim, rast je osnovni smisao postojanja efikasne organizacione strukture, pa i samog preduzeća.

Rastom motivisano preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od njega. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu.

[76)] Petrović, P.: Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995, str. 200–208.

Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profilisanju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba planski da usaglašava strukture delatnosti, organizacione strukture i sistem veza s okruženjem.

Organizaciona struktura preduzeća jeste dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je strukturiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost.[77] Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno da prati strategiju. Da bi se postigao sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati.

Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizacija) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti.

Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenja povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije.

Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti

---

[77] Prema savremenoj teoriji i praksi organizacije, struktura preduzeća jeste zavisna promenljiva koja je u stalnom prerastanju iz jednog stanja u drugo, tj. iz procesa u formu i iz forme u proces, odnosno, strukturiranje preduzeća odvija se kao proces organizovanja i reorganizovanja.

opšteg upravljanja i kao takva utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća.[78)]

Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a u njenoj strukturi bitni su:

- rentabilnost,
- likvidnost,
- odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- koeficijent obrta.

Za racionalno odlučivanje potrebna je analiza toka finansijskih sredstava, usaglašena sa strategijskim akcijama na promenama strukturnog karaktera. Zbog toga je peta, ključna oblast u finansijskoj strukturi postojanje "strategijske rezerve". Osetljivost preduzeća na kolebanje prihoda, promene u troškovima kapitala, njegova sposobnost pozajmice kapitala, kao i sposobnost prihvatanja poslovnog rizika potrebno je da se ustanove da bi se procenila potreba, ali i sposobnost iniciranja stukturinih promena.

3.1. Uloga operativnih jedinica

U strategiji prilagođavanja značajno pitanje vezano je za odnos organizacionih delova i celine preduzeća. Operativne jedinice deo su turističkih preduzeća, koje su najfleksibilnije u promenama tržišne situacije. Međutim, da bi se preduzeće u turizmu adekvatno prilagođavalo, potrebno je analizirati sistem kako bi se objektivno ocenila njegova sposobnost. Analiza sistema odgovara na pitanja:[79)]

a) kako definisati preduzeća kao poslovni sistem,

[78)] Ansoff, I.: Implanting Stratic Management, Prentice Hall, 1984, pp. 112

[79)] Milisavljević, M., ^ačić, K.: The Strategy and Structure of the Tourist Firms, Strategic Management of Tourist Firms, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989, str. 18.

b) kojim se poslovnim aktivnostima bavi,

c) kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja odnosa delova s celinom,

d) kako preduzeće zaista funkcioniše.

Već je naglašeno da je kod preduzeća u turizmu koncept marketinga od presudnog značaja u koncipiranju organizacione strukture (pristup od tržišta ka preduzeću). Dakle, ne samo karakter ponude i tehnologije već i organizaciona struktura mora se prilagođavati načinu kontaktiranja preduzeća s određenim tržišnim segmentima. Struktura omogućava da se obezbedi pozitivna sinergija u preduzeće i da:

a) definiše formalnu alokaciju (podelu) posla i ko će te poslove da obavlja,

b) uspostavlja linije autoriteta i odgovornosti za integraciju i koordinaciju tih zadataka.

Kompleksnost organizacije meri se brojem specijalističkih poslova koje treba obaviti (više specijalističkih poslova obavlja se u okviru većeg broja organizacionih jedinica, te je kompleksnost organizacije veća). Ukazuje se[80] na različita gledišta operativnih jedinica (kao nivoa u preduzeću) i nivoa preduzeća u celini, posebno u međunarodnom poslovanju. Razlike su u gledištima između, npr., organizacione jedinice za marketing i operativnih jedinica kompanije u odnosu na tržišno ponašanje i preduzimanje akcija.

Tabela 11. Razlike u gledištima između jedinice za marketing i operativnih jedinica preduzeća

Operativne jedinice	Jedinice za marketing u

[80] Powers, T.: Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1990.

	preduzeću
1. Osetljive na detalje operacija	1. Osetljiva na reakcije potrošača i aktivnosti konkurencije
2. Vode brigu o efikasnosti (akcenti na kontroli troškova)	2. Brine o prodaji (akcent na povećanju prihoda)
3. Pokazuju širi interes za status quo (potreban im je stabilan okvir poslovanja)	3. Vidi marketing kao agenta promena (potreban joj je dinamičan odgovor na promene)
4. Vode brigu o tome da ne dođe do promena	4. Traži brz odgovor na izazov konkurencije

Izvor: Powers, T.: Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1990

Uloga operativnih jedinica posebno je značajna pri utvrđivanju razvojnih prioriteta, pogotovo ako zahteva konsolidaciju da bi se finansijski pomogao i podržao neki sektor, odnosno organizacioni deo. Time se niveliše odnos između "starih" jedinica i njihovih ambicija.

3.2. Modeli organizacione strukture

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koji se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Osnovni oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i diviziona, a modifikacije su svi inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju "timski orijentisane organizacione strukture. [81)] Ove razlike proističu iz načina

[81)] Grochela, E.: Unternehmungsorganisation, Beue Ansatye und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980

formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća.

U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potprocesi.[82)]

- Diferenciranje obuhvata podelu rada (Division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada definišu se zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije turističkog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom, struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog, najboljeg načina strukturiranja organizacije.[83)]

Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu strukturu preduzeća – unutrašnji i spoljni.

Najvažniji unutrašnji faktori jesu: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih.

Spoljni faktori su: društveno-kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija.

Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća tako da od njega

---

82) Buhner, R.: Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternahmensdiversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985

83) Meson, M., Alber, M., Khedouri, E.: Management, Harper and Row, New York,1985, pp. 669.

zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog preduzeća.

Modeli organizacija preduzeća iz aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora, mogu biti:

(1) funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),
(2) divizioni,
(3) multidivizioni,
(4) matrični.

Pod dejstvom naučnotehnološkog razvoja, ali i intenziteta konkurencije, reagovanje na izazove može biti progresivno ili regresivno. Načini na koje promene opažaju pojedinci ili moćne grupe u organizaciji, postojanje klime za inovaciju odrediće razvoj strategija inovacija i promena.[84)]

3.3. Uloga menadžera lidera

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri postižu uticaj, odnosno na odgovorima šta oni rade, a potom, kako utiču na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera pretpostavke su njegovog razvoja.[85)]

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. S liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva

---

84) Todosijević, R.: Evoluciona ekonomija i tehnološka inovacija – putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi, zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18–19. XII 2000.

85) Milisavljević, M.: Liderstvo u preduzećima, čigoja štampa, Beograd, 1999.

efektivno upravljanje preduzećem kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija.

Postoji više modela efektivnog liderstva koji su zasnovani na situacionom pristupu. Fidlerov kontigentni model, revidirani normativni liderski model i model ciljnog puta preporučuju se rukovodećim ljudima u preduzeću kao efektivni načini ponašnja u konkretnoj situaciji. Pri tome se sugeriše ravnoteža između brige za posao i brige za ljude uz uvažavanje date situacije.

U svemu tome postoji velika zavisnost između liderstva i moći jer korišćenje moći predstavlja jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se utiče pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Harizmatsko i transformaciono liderstvo fokusiraju kognitivnu i razvojnu dimenziju liderstva.[86)] Uopšteno, menadžerima se sugeriše da, umesto autoriteta, harizmu grade na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa). Zato lider – menadžer mora da koordinira, komunicira, informiše i alocira.

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata potrebni su superiorni sledbenici, koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni lideri putem opunomoćivanja zaposlenih razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju.

[86)] Harizma, kao rezultat percepcije osobina lidera, znači da zaposleni percipiraju kvalitete i ponašanje lidera na određeni način i prihvataju ga kao model ponašanja koji slede. Transformacioni lideri moraju napraviti korak više od harizmatskih.

Uloga menadžera lidera jeste u tome da, uz pomoć liderstva, zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem. Liderstvo je potrebno svakom preduzeću, a naročio onim preduzećima koja su zapala u velike teškoće (naročito velikim i zrelim) jer bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća turističke privrede.

Džordž Homans (Ponašanje lidera) definiše 11 pravila za lidermenadžera:

1. održava svoju poziciju,
2. živi s normama grupe,
3. vodi,
4. ne izdaje direktive koje se neće sprovesti,
5. održava poziciju svojih sledbenika,
6. ne takmiči se sa sledbenicima,
7. nikad ne kudi i ne hvali pred zaposlenima,
8. sagledava celinu strategije,
9. stvara uslove za samodisciplinu,
10. mora sebe dobro da poznaje,
11. mora da bude dobro informisan.

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim i okolina u znatnoj meri povratno utiče na njegovo prilagođavanje.

4. STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE TRAŽNJOM PREDUZEĆA

4.1. Strategija segmentacije

Tržišni segment u strategiji menadžmenta predstavlja ciljnu tržišnu grupu kupaca (korisnika usluga), koja je maksimalno homogena po određenim marketing kriterijumima. U svom izvornom marketing tumačenju, tržišna segmentacija upravo predstavlja

proces podele tržišta na izdvojene, zaokružene segmente tako da se poveća homogenost tražnje unutar, a heterogenost između pojedinih segmenata.

Segmentiranje tržišta jeste pokušaj da se izbegne konkurencija prilago-đavanjem turističkog proizvoda preduzeća određenom segmentu tržišta. Krajnost takvog pristupa jeste prilagođavanje svakog proizvoda pojedinom kupcu.

U strategijski model selekcije stranih tržišta uključuje se koncept segmentacije u njenom izvornom značenju, tj. segmentacija koja je u skladu sa zah-tevima tzv. usmerenog makertinga. U tom konceptu, krajnji cilj segmentacije nije identifikovanje globalnog tržišta i tržišnih prostora, već identi-fikacija najinteresantnijih delova tržišta, odnosno ciljnih tržišnih grupa kupaca (korisnika, potrošača). Dakle, pri definisanju uspešnih modela nastupa turističkih preduzeća na tržištu javlja se dvojak problem:

(1) identifikovanje zaokruženog tržišnog prostora (tržišta) pomoću strategije grupisanja, filtriranja i komparativne analize tržišta,

(2) identifikovanje tržišnih segmenata pomoću strategije segmentacije tržišta.

Naročito, strategija segmentacije stranih tržišta doprinosi adekvatnoj tržišnoj selekciji i tržišnoj specijalizaciji. Kriterijumi za međunarodnu tržišnu segmentaciju jesu mnogobrojni, ali uglavnom se koriste: geografska lokacija, socioekonomski status turista (uzrast, pol, dohodak, obrazovanje, veličina porodice, profesija i sl.), kultura (jezik, rasa, religija, običaji, predrasude, odnos prema stranim destinacijama), ponašanje na određenom turističkom području i slično.

Međutim, da bi strategija bila sprovodljiva, treba imati u vidu:

(1) dimenzije definisanja segmenta,

(2) postupak segmentacije,

(3) pretpostavke koncepta koje treba locirati i posmatrati u konkretnoj situaciji.

Neophodno je ukazati i na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta:

(1) ko čini segment, ili identifikovanje ciljne grupe kupaca (demografski ili geografski kriterijum);

(2) šta su osnovne potrebe (zahtevi) segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriterijumi);

(3) kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja pri kupovini proizvoda/usluge).

Strategijski model selekcije stranih tržišta (i mesta segmentacije u njemu) ostvaruje se u nekoliko faza:[87)]

1. priprema za korišćenje svih podataka, uputstava iz istraživanja:
   - preliminarnih (strategije grupisanja);
   - orijentacionih (strategija filtriranja);
   - opredeljujućih (komparativna analiza);
2. utvrđivanje pretpostavki racionalizacije segmentacije tržišta;
3. utvrđivanje mogućih segmenata (na globalnom ili jednom tržištu, ili na više njih);
4. definisanje glavnih potreba po segmentima tržišta;
5. analiza konkurencije po segmentima (ocena prednosti i slabosti);

[87)] Jović, M.: Međunarodni marketing, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997, str. 98.

6. izrada strategije marketinga (prilagođene segmentima/konkurentnim odnosima;
7. kontrola koncepcije i utrošenih sredstava po pojedinim segmentima).

Pri kreiranju strategije segmentacije treba imati u vidu da je njen krajnji cilj identifikovanje zaokruženih delova tržišta po kriterijumu homogenosti tražnje, odnosno identifikovanje tržišnih segmenata sastavljenih od istovrsnih nosilaca tražnje (kupaca, korisnika, potrošača) u odnosu na osnovne elemente marketing aktivnosti.

Dakle, marketing segmentacija tržišta predstavlja, pored ostalog, proces agregiranja pojedinačnih kupaca u grupe ili proces dezagregacije ukupnog tržišta na posebne delove. Pri tome, način segmentacije zavisi od cilja istraživanja. Tri osnovna cilja jesu:

(1) analiza:
   - objašnjava se delovanje tržišta i razlozi za određeno ponašanje tržišnih faktora;

(2) izbor tržišta:
   - odabiraju se oni tržišni segmenti koji su za date sposobnosti preduzeća najperspektivniji;

(3) upravljanje tržištima:
   - olakšava se oblikovanje strategija i planiranja radi zadovoljenja potreba različitih segmenata korišćenjem komparativnih prednosti kojima raspolaže preduzeće.

Segmentacija pomaže preduzeću u turizmu da odabere delove tržišta koji zaslužuju posebnu pažnju i otkloni one delove koji su manje perspektivni. Ako je segmentacija dobro urađena, preduzeće će moći da izabere tačke nastupa na stranim

tržištima, a segmenti koji nisu odabrani, prepuštaju se drugima.

Koncentracija na određeni tržišni segment jeste strategija koja uspešno specijalizovanom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti na osnovu neprestanog poboljšanja kvaliteta ili snižavanje troškova poslovanja.

4.2. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća

a) Opšti uslovi

Savremene tržišne uslove privređivanja karakterišu:

- intenzivan tehničko-tehnološki razvoj,
- neprekidne promene preferencija potrošača,
- dinamizam konkurencije.

Oni neprestano daju impulse za nove turističke proizvode i uslužne programe turističkih preduzeća, odnosno inoviranje postojećih programa. Blagovremeno inoviranje uslužnog programa kao savremenog koncepta tržišne orijentisanosti preduzeća (u smislu uvođenja novih ili bitnog modifikovanja postojećih proizvoda), zbog tehnološkog, tržišnog i konkurentskog dozrevanja turističkog proizvoda (usluge) pokazalo se u savremenim uslovima poslovanja kao najbolji način obezbeđenja rasta i razvoja preduzeća.

Prilikom odlučivanja za inoviranje uslužnog programa, savremeno preduzeće mora polaziti od dve bitne premise:

(1) potencijal proizvoda (usluga) kao internog i tržišta kao eksternog faktora predstavlja osnovni izvor za rast i opstanak preduzeća;

(2) postupak i tempo uvođenja novih proizvoda (usluga) mora se zasnivati na relevantnoj skupini kriterijuma, kao i usklađivanju s razvojem tržišta i konkurencije. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, a naročito kod uvođenja novog programa, mora biti usmerena na marketing, [88] u smislu istraživanja:

- marketing okruženja i
- profila preduzeća (identifikacija kritičnih faktora poslovnog uspeha preduzeća).

b) Strategija diferenciranja i pozicioniranja na osnovu novog turističkog programa

Prema Porteru, strategija diferencijacije orijentisana je na ostvarenje profita putem konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od posebne vrednosti za potrošače. [89]

U strategiji prilagođavanja promenama na tržištu, novi i inovirani proizvod, odnosno usluga može biti izvor konkurentskih prednosti savremenog preduzeća turističke privrede. U poslovnoj praksi i mnogobrojnoj literaturi postoji mnoštvo predloga za postupke uvođenja novog proizvoda (usluge). Jedan od najkompleksnijih, u smislu istraživanja marektinga, jeste postupak koji čine osam faza, a doslednim poštovanjem osnovnih premisa iz tog

---

[88] Marketing kao savremena disciplina u ekonomskoj nauci, kao poslovna filozofija, u središte pažnje postavlja kupca, odnosno potrošača i njegove preferencije. Upravo se marketing orijentacija savremenih preduzeća i zasniva na kompleksnom kombinovanju različitih marketing varijanti da bi se udovoljilo željama potrošača. Naravno, iza takvih nastojanja turističkih preduzeća stoji ekonomski interes, odnosno ostvarivanje profita za preduzeće

[89] Milisavljević, M.: Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997, str. 269.

postupka neće i ne može se napraviti loš turistički proizvod koji tržište ne bi prihvatilo.

Postupak se sastoji iz sledećih faza:[90)]

(1) generisanje ideje za nov proizvod:
- prilaženje procesu organizovano i planski, a ne stihijski (glavni izvori ideja: potrošači, naučne institucije, konkurencija, razvojne službe i preduzeća i dr.);
- raspolaganje informacijama (kratak opis ideje, koje potrebe zadovoljavaju, globalna procena potencijalnih komitenata i drugo);
- formiranje specijalnih organizacionih oblika (marketing, propaganda, razvoj), čiji je zadatak stalan rad na prikupljanju i obradi ideja;

(2) ocena ideje novog proizvoda (usluge):
- utvrditi da li postoji potencijal za pozitivnu sinergiju s postojećim programom, uz postojanje konkurentske prednosti;
- pitanja za ocenu ideje mogu biti:
  a) kako se predlog ideje uklapa u koncepciju ukupne poslovne i razvojne politike;
  b) kako će se novi proizvod (usluga) uklopiti u postojeći uslužni program preduzeća;
  c) da li bi tržište prihvatilo novi proizvod (uslugu);
  d) procena, odnosno mogućnosti potencijalnog tržišta;
  e) reakcija konkurencije;
  f) ukoliko proizvod nije nov za tržište, u kojoj fazi životnog ciklusa

[90)] Todorović, J., Milisavljević, M.: Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 239-241.

proizvoda (usluge) se nalaze slični proizvodi;

g) da li je osvajanjem novog proizvoda (usluge) neophodno dodatno investiranje;

h) da li je nužan ulazak u kooperativne odnose;

i) preliminarna ocena rentabilnosti ulaganja;

j) da li je preduzeće tehnički i kadrovski spremno za inovaciju;

- vrednost ideje može se odrediti jedino uz poznavanje ciljeva preduzeća i doprinosa koji se od nekog projekta ideje očekuju,
- u poslovnoj praksi čest je slučaj da se usled improvizacija u obradi ideja odbace veoma perspektivne ideje ili pak prihvate neprofitabilne ideje;

(3) razvoj koncepta proizvoda (usluge) i njegovo testiranje:

- bitna faza za olakšavanje postupka u narednim fazama;
- sve atraktivne ideje, odnosno odabrane treba razviti u turistički proizvod (uslugu);
- svaki koncept mora maksimalno uvažavati potrošačke preferencije;

(4) razvoj marketing strategije (najvažnija područja):

- utvrditi: opis, veličinu i strukturu ciljnog tržišta;
- istražiti pozicioniranje proizvoda-reakcije na marketing ponudu preduzeća;

- uskladiti sposobnost preduzeća s potrebama ciljnog tržišta (pozicioniranje);[91)]

(5) poslovna analiza proizvoda (usluge):

- univerzalni kriterijum za poslovnu analizu novih proizvoda (usluga) jeste poređenje očekivanih prihoda, odnosno projekcija dobiti;
- opredeljenje za koncepciju marginalnih ili koncepciju ukupnih troškova;
- elementi poslovne analize zavise od toga da li je reč o potpuno novom proizvodu ili inovacijama postojećeg;
- projekat, da bi bio prihvaćen, treba da obezbeđuje višu stopu prinosa od sledeće alternative;
- obaviti analizu i predviđanje tražnje, kako s prostorne i vremenske, tako i s programske dimenzije (polaziti od prirode tražnje i mogućnosti da se ona promeni kroz marketing napor);
- nov proizvod (usluga) može dovesti do unakrsnog elasticiteta tražnje u smislu da se postojeći i novi proizvodi jave kao supstituti, da budu komplementarni ili nezavisni;
- uvođenjem novog proizvoda (usluge) koji je komplementaran, preduzeće se oslanja na strategiju razvoja tržišta kako bi proširilo prostor za svoj rast;
- analiza obuhvata dva aspekta: trajnost tržišta i širinu tržišta;

(6) razvoj prototipa proizvoda (usluge):

---

91) U suštini, pozicioniranje je mesto koje proizvod zauzima na tržištu, u svesti potrošača, u odnosu na konkurentske proizvode. Biće uspešno samo ako je u vezi s adekvatnom strategijom segmentacije tržišta. Dakle, pozicioniranje mora da se obavi po tržišnim segmentima, a ne za celo tržište.

- predstavlja materijalnu finalizaciju ideje o novom proizvodu (usluzi) i veoma je složen i skup posao;

(7) testiranje tržišta:
- informacije o prihvatanju ili eventualnim otporima uslužnom programu turističkog preduzeća (cilj istraživanja tržišta u ovom postupku jeste da se uoči koje su to karakteristike novog proizvoda kojim potrošači poklanjaju najviše pažnje) jesu relevantne;
- rezultati služe stvaranju marketing plana proizvoda ili, eventualnoj, potpunoj reviziji proizvoda (uslužnog programa);

(8) lansiranje novog proizvoda na tržište i komercijalizacija:
- zadaci marketing funkcije jesu:
  a) izrada marketing programa;
  b) proračun sredstava za uspešno lansiranje;
  c) konkretizacija elemenata marketing miksa;
- veoma sadržajan informacioni sistem treba da prati ukupan program (o potrošačima i tržištu uopšte kako bi se mogle preduzeti adekvatne marketing akcije).

Uvođenje novog turističkog programa u strategije diferencijacije i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, ne samo iz turističke delatnosti (zadovoljavaju rastuće potrebe potrošača), danas se smatra jednim od najprofitabilnijih i najsigurnijih izvora za opstanak, rast i razvoj preduzeća u savremenim, tržišnim uslovima privređivanja.

Savremeno preduzeće, ako želi sigurnost na tržištu, odnosno ostvarivanje profita inoviranjem proizvodnog (uslužnog) programa, predominantno mora da razume sistem ljudskih potreba i da bira

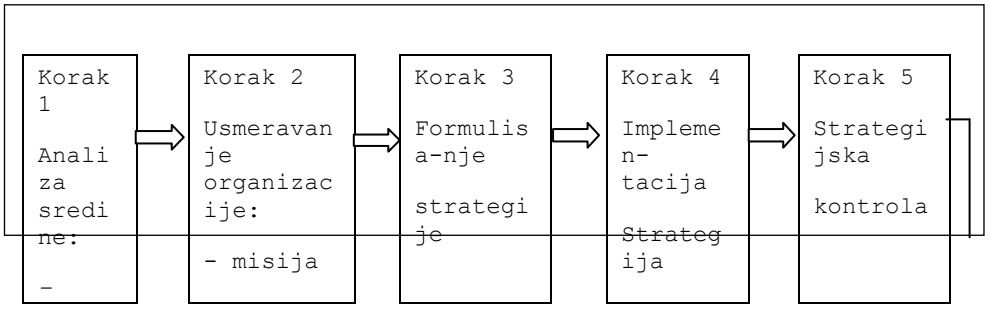
instrumente svoje poslovne politike, imajući u vidu preferencije i interes potrošača. To u isti mah znači da su strategijske dileme, na koje se nailazi u procesu planiranja svog razvoja, najvećim delom rezultat otvorenog fronta dodirnih tačaka koje preduzeće mora da ima s faktorima svog okruženja.

4.3. Strategijsko planiranje razvoja preduzeća u turizmu

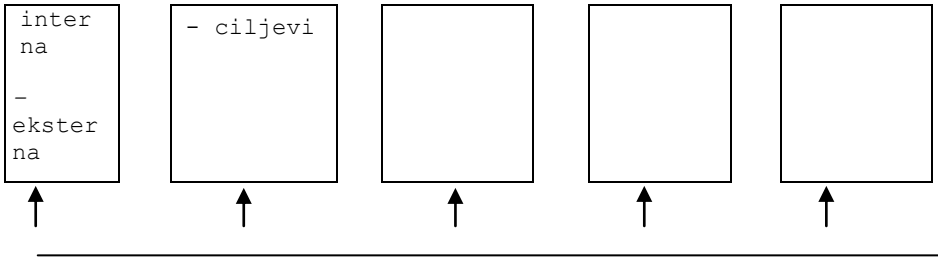
Preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku da bi, uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća, postiglo određene finansijske rezultate poslovanja i da svoj razvoj usmerilo u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće, u turizmu, preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije čiji je zadatak da obezbede razvoj u skladu s tendencijama u okruženju.[92)] Međutim, u našim istraživanjima akcenat stavljamo na individualnost.

U strategijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i sposobnosti opšteg menadžmenta) promena strategijskih pozicija preduzeća dodaje se strategijskom planiranju.

Slika 14. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta



92) Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje.



Izvor: Certo, S. and Peter,P.: Strategic Management: Concept and Applications, McGraw-Hill, 1991

Uglavnom, strategijsko planiranje orijentisano je na: [93)]

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja;
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije;
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Pri tome, treba imati u vidu da su strategija i sposobnosti čvrsto pove-zani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija dosta je poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet, međusobno povezanih, komponenata: [94)]

(1) kvalifikacija i mentalitet ključnih menadžera,

(2) društvena klima (kultura) unutar preduzeća,

(3) snaga strukture,

[93)] Steiner, G. A.: Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979 (preuzeto od Milisavljević, M. op cit. str. 168)

[94)] Anseff, I. and McDonnell, E.: Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990

(4) sistem i organizaciona struktura,

(5) sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja mena-džerske poslove.

Savremeni pristupi u upravljanju preduzećem usmereni su na ostvarivanja dugoročnog uspeha preduzeća u njegovom složenom i promenljivom okruženju.

Preduzeće kao deo šireg okruženja mora da se adaptira promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se.

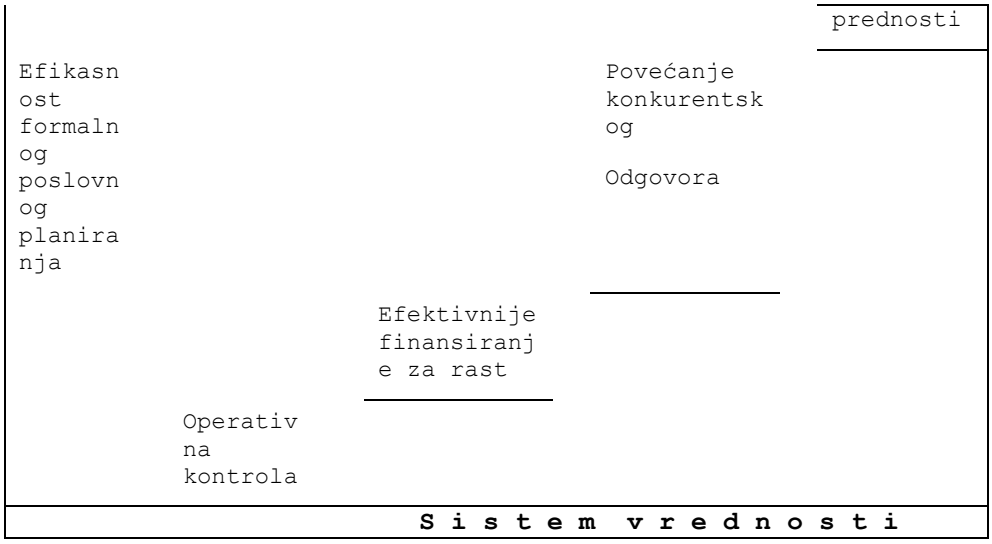
Pri tome, najvažnije je razumevanje da je promena stalna, a sasvim je sigurno da je najsloženije formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja.

Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka) na sve strategijske promene zahteva strategijski pristup (sl. 15), odnosno preduzeće mora da izgradi takve norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja. [95)]

Slika 15. četiri faze u razvoju formalnog strategijskog planiranja

Faza I	**Faza II**	**Faza III**	**Faza IV**
Osnovno finansijsko planiranje	Planiranje zasnovano na predviđanju	Eksterno orijentisano planiranje	Strategijsko upravljanje
			Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentske

95) Ansoff, I.: Strategic Management, The MacMillan Press Ltd, London, 1981, pp. 119



Izvor: Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck,S.: Strategic Management for Competitive Advantage, Harvard Business Rewiew

Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u turističkim preduzećima razvijenih zemalja, jeste portfolio pristup. U praksi brojnih diverzifikovanih preduzeća razvijenih zemalja primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju modifikovani i sasvim novi modeli.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta tržišta i različitim učešćem na njemu. Pri tome, neophodno je da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na njemu). Shodno tome planira se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

S druge strane, treba imati u vidu da sistem strategijskog planiranja s konceptom strategijskih poslovnih jedinica, u osnovi, predstavlja portfolio

planiranje. Ovaj proces planiranja, primenjivan pod različitim imenima i na različite načine, u suštini, sastoji se od četiri koraka: [96)]

(1) identifikacija SPJ (strateških poslovnih jedinica):
   - najvažniji korak u preduzeću, jer pravilno formiranje SPJ jeste ključ za uspešno portfolio planiranje;

(2) strategijska analiza ovih jedinica (sažimanje većeg broja kvalitativnih i kvantitativnih faktora):
   - u ovoj fazi određuje se sadašnji portfolio preduzeća;

(3) strategijsko upravljanje ovim jedinicama:
   - utvrđuju se strategije za pojedine SPJ, kao i ciljni portfolio preduzeća;

(4) strategijsko preispitivanje i kontrola:
   - uključuje repozicioniranje SPJ, njegovog mesta i uloga (s obzirom na promene internih i eksternih faktora).

U savremenim sistemima planiranja težište je na strategijskoj orijentaciji jedinica proizvod/tržište, u skladu s dvosmernim odnosom strategije i strukture.

Veličina preduzeća, priroda njegovog poslovanja, karakteristike okruženja, pravac i metod rasta, ciljevi i drugi elementi određuju okvir neophodan za strategijsko planiranje.

Tako hijerarhijska priroda individualnih poslova zahteva i hijerarhijsku primenu koncepta SPJ jer on omogućava, preko određenog hijerarhijskog nivoa analize, istraživanje specifičnosti i povezanosti individualnih poslova. Hijerarhijska struktura portfolija počela bi na nivou koji uključuje razmatranje individualnih jedinica – proizvod/tržište.

[96)] Powers, T.: op. cit. str. 362.

Najviši nivo bio bi portfolio preduzeća, koji bi uključivao portfolio svih nižih nivoa.

Osim toga, može se primenjivati i kontigentno (viševarijantno) plani-ranje. Ono se zasniva na menadžment pristupu kontigentne teorije (Contigency theory). Taj pristup fokusira adaptiranje menadžment ponašanja posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji.[97)]

Situacioni pristup (Contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi uglavnom zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati različito, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe "ako-tada" odnose, tj. "ako" postoji situaciona varijabla, "tada" je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo.[98)] To znači da kontigentno planiranje omogućava stvaranje više varijanata plana za različite scenarije budućnosti. Međutim, vrlo je bitno proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne.

Dugoročno, strateško planiranje daje osnovu za izradu druge vrste planova u preduzeću (srednjoročno i godišnje). Pri tome, proces strateškog marketing planiranja prolazi kroz sledeće faze:[99)]

(1) dijagnoza: gde je preduzeće i zašto;

(2) prognoza: u kom pravcu će se razvijati preduzeće;

(3) utvrđivanje ciljeva: određivanje pravca razvoja preduzeća;

(4) strategija: određivanje najboljeg puta do cilja;

---

97) Courtland,L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.

98) Milićević, V.: Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993, str. 23.

99) Kotler, F.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989, str. 43.

(5) taktika: određivanje mera i akcija za realizaciju ciljeva;

(6) kontrola: praćenje realizacije planova.

Analiza situacije obuhvata, pre svega, analizu tržišta. U ovoj fazi stvara se informaciona osnova koja će predstavljati poziciju – položaj preduzeća na tržištu. Uspostavljanjem informacionog sistema stvaraju se uslovi mogućnosti za sistemski pristup u rešavanju poslovne problematike. Pri tome je neophodno koristiti informacije koje se generišu u svim poslovnim funkcijama preduzeća. Odsustvo sistemskog pristupa, uglavnom, dovodi do parcijalnog prilaza u rešavanju problema. Za obezbeđenje sistemskog pristupa, u vidu kontinuiranog programiranja i realizovanja marketinga, potrebno je prikupljanje i eksploatacija informacija iz internih i eksternih izvora.

Upravo efikasan sistem informacija omogućava preduzeću da se suočava s većim rizikom i da se lakše (efikasnije) prilagođava promenama u međunarodnom i nacionalnom poslovnom okruženju.

Holistički pristup interaktivističkog planiranja[100)] ima dve komponente: princip koordinacije i princip integracije. Koordinacija se bavi međuodnosima različitih podsistema na istom organizacionom nivou, a integracija se bavi povezivanjem između podsistema na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Princip integracije smatra da planiranje obavljeno na bilo kom nivou ne može da bude efektivno kao planiranje koje se usklađeno obavlja na svim nivoima. Konflikti među nivoima u poslovnom sistemu jesu nešto uobičajeno. Kada se ova dva principa (koordinacije i integracije) objedine, dobija se holistički princip, po kome, što je više

---

100) Ackoff, R. L.: Creating the Corporate Future, John Willey and Sons, New York, 1981

podsistema i nivoa planiranja simultano i međuzavisno, utoliko je bolje.

5. KONCEPT STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Složenost turizma, kao delatnosti, ali i sistema, sačinjavaju mnoge komponente na kojima on zasniva svoj razvoj.[101)] Dakle, mnoge komponente i sadržaji utiču, više ili manje, na nadogradnju razvoja u turizmu.

Međutim, osnovni element razvoja turizma i turističkih kretanja uopšte jeste turistička destinacija (prostor). Širenje turističkih kretanja, i sve veći uticaj na ogromni deo ljudskog društva, utiče na upravljanje turističkom destinacijom. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom znači posebnu pažnju posvetiti kvalitetu i atraktivnostima turističkih destinacija i njihovoj organizaciji.

S obzirom na to da turizam, kao vrlo dinamična kategorija, predstavlja kretanje i da se ono odvija prema kvalitetnom prostoru, odnosno destinacijama (prostor je "srce" turizma), neophodno je sagledati kvalitet i raznovrsnost destinacija koje privlače turiste.

Atraktivnost prostora je, često, odlučujući faktor, pri donošenju odluke o turističkim kretanjima. Postojanje prirodnih i antropogenih atraktivnosti uticalo je na to da određene destinacije počinju da privlače turiste.

---

101) Osamdesete godine predstavljaju prekretnicu u učešću i uticaju atraktivnosti na preraspodelu turističkog prometa u svetu. Promene nastale povećanjem fonda slobodnog vremena i povećanja količine slobodnih novčanih sredstava, kao i životnog stila, pored značajnih promena tehnologije, uticale su i na promenu turističke tražnje i potrebu stvaranja novih prostora za odmor i rekreaciju. Devedesete godine su godine kvaliteta, kako u domenu proizvoda, tako i usluga. To je i okosnica daljeg razvoja turizma.

Međutim, činjenica je da nisu sve atraktivnosti specijalno napravljene da se valorizuju kroz turizam, već su one samim svojim postojanjem privukle veliki broj turista (osim toga, neke atraktivnosi su periodične kao, npr., festivali, kongresi itd.).

Turističke atraktivnosti se, najčešće, dele na:[102)]

I a) spoljašnje (arheološki lokaliteti, ZOO, safari park i sl.);

b) unutrašnje (dvorci, palate);

II a) prirodne (reljef, klima hidrografija);

b) antropogene (kulturno-istorijski spomenici, muzeji, galerije);

III a) primarne;

b) sekundarne.

Dakle, prvi elemenat u konceptu strategijskog upravljanja određenom destinacijom jeste definisanje vrste i oblika turističke atraktivnosti. Pri tome, sledeći najznačajniji element jeste kvalitet (nešto između onoga što klijent želi i cene koju može da plati). Kvalitet nije samo deo stila i rada nego i osnova za razvoj turizma.

Usmerenost turističke delatnosti na davanje usluga, u prvom redu, utiče na prostorno vezivanje mesta proizvodno-uslužne delatnosti. Kako su turistička dobra neprenosiva, to je realizacija turističke ponude i tražnje vezana za turističku destinaciju i njene motivske potencijale.[103)]

[102)] Štetić, S.: Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije, zbornik Turistički potencijal Jugoslavije, Novi Sad, 1995. str.58-60.

[103)] Nakon povećanog broja turista u određenoj destinaciji javlja se potreba za stvaranjem većeg broja novih turističkih usluga, kao i uključivanje nove radne snage. Tu se pojavljuje novi turistički proizvod i njegov životni ciklus započinje.

Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom oslanja se na menadžment kvaliteta. Kvalitet u turizmu podrazumeva da svi delovi ukupne turističke ponude, odnosno turističkog proizvoda zadovoljavaju kriterijume kvaliteta. Međutim, u turizmu je upravljanje kvalitetom dosta otežano, što se mora odraziti i na promociju i prodaju turističkih destinacija. Pri tome, poznato je da se stvaranje turističkih destinacija, iz prostornog aspekta, razvijalo u nekoliko etapa.

U savremenim uslovima nužno je unapređivati menadžment turističkih prostora kako bi se očuvao i unapredio kvalitet razvoja ovih prostora.

U isti mah, upravljanje turističkom destinacijom treba konstantno prilagođavati promenama u turističkoj tražnji.

Razvoj turizma utiče na uključivanje sve većeg broja investitora (hotelsko-ugostiteljski kapaciteti, uslužne delatnosti), te se intenzitet razvoja turističke destinacije povećava (formiranje prostora povećane atraktivnosti).

Uspešan razvoj turističke destinacije pretpostavlja postojanje određenog turističkog proizvoda koji se može plasirati na adekvatno turističko tržište. Turistički proizvod i njegovo oblikovanje zavise od vrste turističke destinacije. S druge strane, savremeni razvoj turizma nameće stalnu potrebu za menjanjem, novim osmišljavanjem i stvaranjem novih atraktivnosti pri formiranju turističkog proizvoda.

Na primer, nacionalni značaj banja i klimatskih mesta neophodno je posebno isticati u svakoj prilici – društvenog, privrednog, zdravstvenog i kulturno-sportskog sagledavanja i vrednovanja. Ovi geografski prostori su za svaku državu izuzetno vredni. Njihovo korišćenje zasnovano na ekološkim principima ne dovodi u pitanje neiscrpnost ovih darova prirode. Privredna aktivnost stanovništva na ovim teritorijama, tj. u ovim naseljima, uz stra-

tegiju održivog razvoja garantuju sigurnost i perspektivu za viši standard i kvalitet življenja.

Turistička ponuda, kao amalgam turističkih dobara i usluga, veoma je kompleksna oblast. Praćenje zahteva turističke tražnje kroz dopunu, izmenu i obogaćivanje turističke ponude omogućava stvaranje posebno atraktivnih i kvalitetnih lokaliteta za ukupna turistička kretanja.

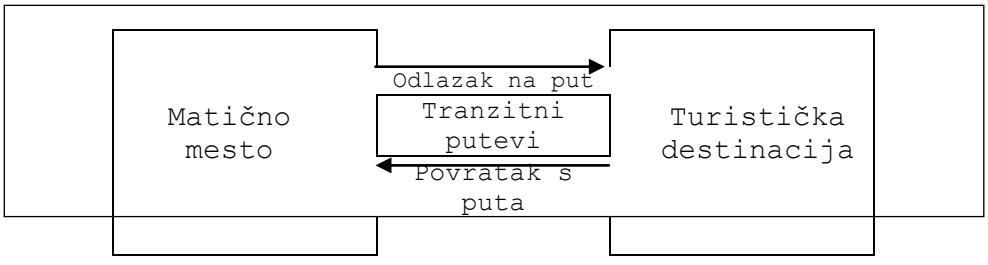
Zatim, segmentacija tržišta utiče i na segmentaciju ponude, što uslovljava ulaganja i stalnu inovaciju turističkih programa.

Izuzetna važnost koju ima turistička destinacija utiče na njen kvalitet kroz atraktivnost i organizovanje prezentacija njenih mogućnosti na turističkom tržištu.

Prostor je, pored kretanja, osnov razvoja turizma. Turističke regije, kako razvijene, tako i potencijalne, privlače turiste svojim motivima. Prirodni i antropogeni motivi, koji dominiraju određenim prostorom, utiču i na specifičnosti razvoja turizma.

S druge strane, prirodna bogatstva i prostorni elementi utiču na razvoj turističkih regija, odnosno izuzetno je značajna uloga prostora kao osnove i nadgradnje razvoja turizma.

Slika 16. Okruženje i promene (sociokulturne, ekonomske, tehnološke, pravne)



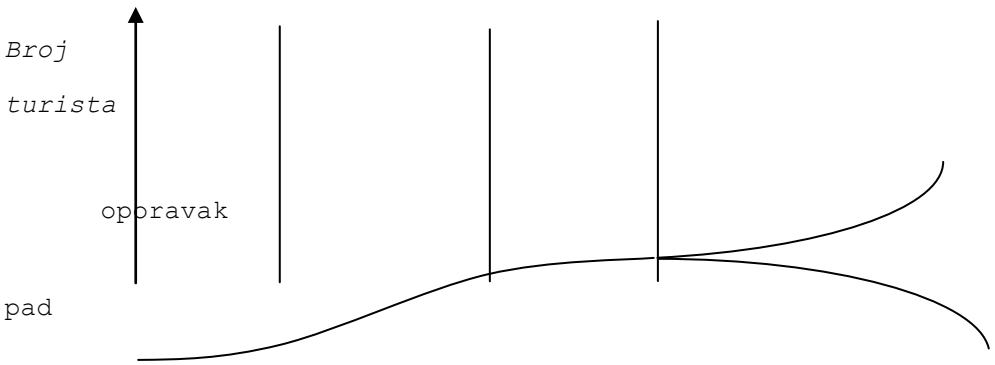
Izvor: Mill, R. S. and Morrison, A. M.: The Tourism System, Prentice Hall International Inc, 1995

Dakle, turizam i njegov razvoj moraju se posmatrati interdisciplinarno jer turizam ne čine samo čovek i prostor, već i saobraćaj, industrija i mnogi faktori. Zbog toga je planiranje, razvoj i organizacija turizma u pojedinim regijama i specifičnim destinacijama izuzetno važno. Posebno zbog problema očuvanja životne sredine i razvoja turizma do graničnih mogućnosti.

Imamo u vidu da su turističke regije i razvoj turističke destinacije u međuzavisnosti. Osim poznatih svetskih regija, sve više se pojavljuju i nove potencijalne turističke regije, koje postojećim atraktivnim receptivnim i komunikativnim faktorima, uz razvoj lokalnih službi, počinju da se uključuju u turističke tokove. Stvaranje turističke regije jeste u prostorima koji poseduju određene kvalitete.

Valorizacijom pojedinih elemenata resursa, koji predstavljaju prednost tog prostora na turističkom tržištu, počinje i stvaranje turističke regije. Evolucija od potencijalnih ka pravim turističkim regijama slična je kao i proces životnog ciklusa proizvoda (tabela 12). To je i delimičan odgovor na pitanje zbog čega varira turistički promet u pojedinim delovima sveta.

Tabela 12. Razvoj turističke destinacije





Prerastanje potencijalne u turističku regiju zavisi od mnogih faktora i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Ulaganja i ekipiranje turističkog prostora zavisi od traženja i mogućnosti zajednice. Međutim, stalna izmena turističke tražnje, prostora, lokalne, potencijalne i stvarne turističke regije[104)] utiče na kreiranje fleksibilnog strategijskog upravljanja konkretnom turističkom destinacijom.

S razvojem turističke regije i njenom valorizacijom intenziviraju se ulaganja u promociju i propagandu, što utiče na dovođenje sve većeg broja turista. Planiranje u turizmu, s nacionalnog prelazi na međunarodni nivo i turistička destinacija se suočava, ne samo na domaćem, već i na stranom tržištu.

5.1. Analiza relevantnih faktora (simulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja

Značaj upravljanja informacijama za marketing strategiju preduzeća ogroman je u savremenoj tržišnoj privredi. Neki od bitnih razloga za analizu relevantnih faktora jesu:

- informaciona eksplozija;
- rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća;

[104)] Kad se otkrije prostor očuvane životne sredine i atraktivnih motiva, to privlači slučajne putnike koji otkrivaju čarobne prostore svojim prijateljima. Tada je atraktivnost prostora u netaknutoj prirodi i u kontaktu s lokalnim stanovništvom. Prostor postaje "tesan i neadekvatan" za sve veći broj posetilaca, pa dolazi do izmene prostora, ulaganja sredstava i stvaranja odgovarajućeg ekipmana.

- rast preduzeća;
- brzina donošenja odluka se povećava;
- skraćenje životnog ciklusa turističkog proizvoda;
- primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom (npr. cene, promocija, distribucija i dr.);
- korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije.

Analiza relevantnih faktora, iz okruženja marketing strategije, ukazuje na to da je osnovni cilj povećavanje produktivnosti postojećih aktivnosti. Pri tome se uloga informacionog sistema, u obezbeđivanju osnove za povećavanje marketinške produktivnosti, opisuje kao uredno (metodično) saopštavanje propisanih podataka, odnosno informacija potrebnih za analize:[105)]

(1) plasmana turističkih proizvoda (usluga),
(2) učešća na tržištu,
(3) distribucije,
(4) troškova i profita,
(5) performansi prodajne operative,
(6) efikasnosti ekonomske propagande.

Opšte je poznato da strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao, na primer,[106)] od veličine preduzeća, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično.

Treba imati u vidu da se marketinške informacije klasifikuju na razne načine, a prema preduzeću u turizmu, mogu biti:[107)]

---

105) Luk, D. J.: Marketing research, Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, New York, 1974, pp. 89

106) Vasiljev, S.: Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing br. 2, Beograd, 1993, str.18.

107) Kinnear, C. Th. and Taylor, J. R.: Marketing research, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

1. karakteristike i ponašanje kupaca (korisnika):
   - ko, šta, gde, kako i koliko se koriste turističke usluge sada i u budućnosti;
2. karakteristike tržišta:
   - veličina tržišta i tržišni segmenti, selektivna tražnja i tržišni trendovi;
3. konkurencija:
   - ko su i kakvi su konkurenti, njihovi marketinški programi: glavne prednosti i slabosti i buduće konkurentsko okruženje;
4. opšte okruženje:
   - ekonomski uslovi i trendovi, mere ekonomske politike, politička klima;
5. interno okruženje:
   - marketinški, proizvodni, finansijski i tehnološki resursi i budući trendovi;
6. marketinški miks:
   a) proizvod u turizmu,
   b) distribucija,
   c) cena,
   d) promocija;
7. performanse marketinga:
   - tekući plasman po tržišnim segmentima, imidž i slično.

Prema vremenu na koje se odnose, marketinške informacije dele se na:

(1) istorijske ili kontrolne (rezultati poslovanja preduzeća u prethodnom periodu);

(2) tekuće (sadašnje poslovanje i sadašnja zbivanja u okruženju);

(3) prediktivne ili planske (prognoze ili projekcije za budući period).

Određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu zavisi od usvojene marketing strategije, odnosno

strategije istraživanja i razvoja. Na primer, to mogu biti strategije:

(1) penetracije:
(realizuje postojeće proizvode na postojećem tržištu);

(2) razvoja tržišta:
- postojeći proizvodi realizuju se na novim tržištima,

(3) razvoja turističkog proizvoda:
- realizuje nove turističke proizvode na postojećem tržištu,

(4) diverzifikacije:
- plasira nove proizvode na postojeća tržišta (ofanzivna),

a) horizontalna diverzifikacija:
- zasniva se na istom tržištu i istoj tehnologiji;

b) koncentrična diverzifikacija:
- povezanost s dosadašnjom tehnologijom ili dosadašnjim tržištem;

c) konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija:
- gubi se sličnost s dosadašnjom tehnologijom i tržištem;

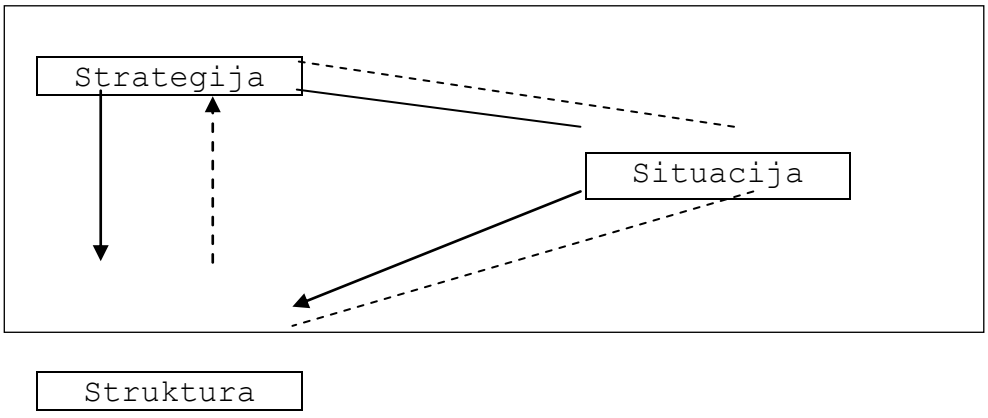
(5) vertikalne integracije:
- integracija sa srodnim granama u istoj delatnosti.

U analizi faktora koji utiču na određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu koristi se situacioni pristup.

On nastoji da pronikne u međusobne veze i promenljive, u strukturu i njene sastavne elemente i organizaciju i njeno okruženje (koje utiče i na strukturu i na strategiju). Ovaj pristup uvodi u analizu fenomen situacije kao treću promenljivu,

naglašava složenost prirode organizacija i daje objašnjenja mogućeg ponašanja preduzeća pod promenjenim uslovima i u specifičnim okolnostima. Konačno, situacionim pristupima direktno se ukazuje na organizacione konstrukcije i upravljačke akcije koje su najprikladnije za specifične situacije.[108] Dakle, u opticaju su tri promenljive: situacija, strategija i struktura. Odnos između njih je dvosmeran (slika 17).

Slika 17. Odnos situacije, strategije i strukture



Izvor: Milisavljević, M.: op. cit. str. 212

Pri tome, strategija ostvaruje trajan uticaj na strukturu:[109]

(1) određuje zadatke organizacije,

(2) utiče na izbor tehnologije posla i ljudi u skladu sa zadacima,

(3) utiče na okruženje u kojem preduzeće ostvaruje svoje poslovanje.

---

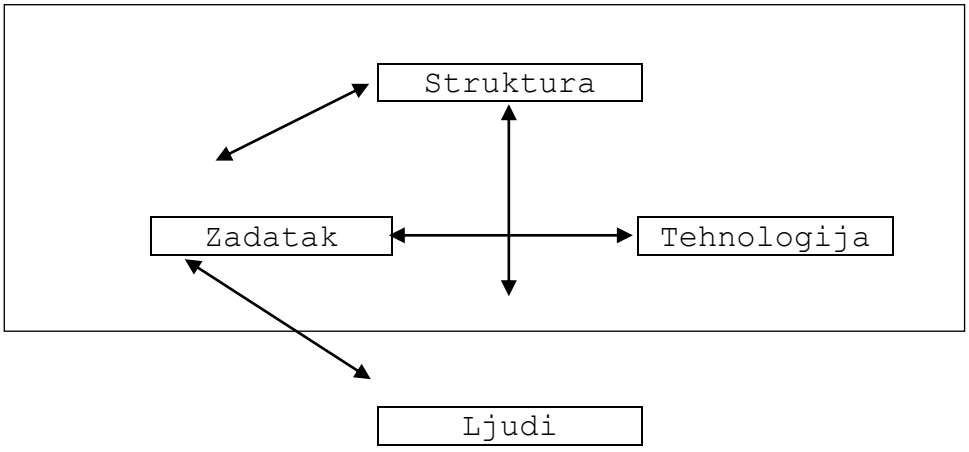
[108] Rosenzving, K.: Organization and Management, A Systems and Contigency Approach, Third Edition, McGraw-Hill,1979

[109] Stoner, W.: Management, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1996

Međutim, organizaciona struktura, usmerena ka tržištu i promenama na njemu, sasvim izvesno povratno utiče na situacione promenljive i celu poslovnu strategiju.

U savremenim konceptima struktura se posmatra ne kao dato statičko stanje, forma ili šablon, nego kao proces u kome se odnosi dvosmerno uspostavljaju (slika 18). Organizaciona struktura po prirodi svog sadržaja nije i ne može biti pasivna promenljiva. Naprotiv, razvojno orijentisana i uspešna organizaciona struktura jeste pogodan ambijent za redefinisanje zadataka, selektivnu kadrovsku politku, produktivnije zapošljavanje i motivisanost, podizanje nivoa tehničko-tehnološke opremljenosti, primenu savremenih metoda rada i slično. Dakle, efikasna je ona organizaciona stuktura koja je u skladu, ne samo sa poslovnom strategijom nego i s datom situacijom koju čine zahtevi internog i eksternog okruženja i čiji nivo ne koči, već inicira, inspiriše i podstiče inovacione procese u preduzeću.

Slika 18. Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata



Izvor: Levith, W. Dill, H. Eyring, The Organisational World Harocourt Jovanovich Inc, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. str. 11

Inovativna organizacija "otvara" mogućnosti delovanja, a dobro upravljanje obuhvata misije, strategije, strukturu, poverenje. Inovativna organizacija ima sposobnost da rekonceptualizuje detalje i događaje, stalno akumulira nove ideje.[110] Zato je određivanje ciljeva u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom turističke privrede u velikoj meri uslovljeno međuzavisnošću strukture organizacije i njenih pojedinih elemenata.

5.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom

Strategija je smišljeno traženje plana akcije koja će se razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji.

Preduzeće u turizmu, koje nastoji da efikasno posluje, posebnu pažnju posvećuje izboru odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom. Pre svega, preduzeće u turizmu posebno analizira tipologiju tržišta (obrazovanje segmenta tržišta koji obuhvata veliki broj kriterijuma). Sprovodeći tipologiju tržišta efikasno, preduzeće ima za cilj formiranje homogenih tržišnih segmenata. Međutim, pri analizi tipologije postupa se, za razliku od analiziranja segmenata, upravo, obratno, pri čemu je individua, a ne ukupno stanovništvo, polazna tačka grupisanja, te se na osnovu velikog broja varijabli obrazuju homogene grupe. Pri tome, treba razlikovati tipologije:

- ponašanja potrošača,
- stava,

[110] Todosijević, R. i dr.: Promenama do uspešnog preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1995. str. 58.

– ličnosti.

Sva tri segmenta integralno utiču na tržišne odnose i ukoliko preduzeće efikasnije i sveobuhvatnije sagleda ove tipologije, može uspešno da se marketinški ponaša i posluje.

Dakle, izrazita karakteristika poslovanja svakog preduzeća u turizmu jeste njegov čvrsti odnos s ukupnom ponudom destinacija u kojima ima svoje objekte ili poslovne aktivnosti. Ta visoka međuzavisnost potencirana je tržišnim odlikama, naročito u pogledu prodaje i promocije, kao i zahtevima potrošača za kompleksnom turističkom uslugom u konkretnoj destinaciji. Turoperatori i putničke agencije u programima putovanja praktično uvek promovišu određenu destinaciju. To proizlazi iz sadržaja usluga u njihovim paket aranžmanima (prevoz s transferom, smeštaj i ishrana, zabava, izleti i ostalo). Individualni posetioci, bez obzira na to da li dolaze iz turističkih ili poslovnih razloga, takođe su, u istoj meri, orijentisani na brojne sadržaje u određenoj destinaciji.

Stoga, strategijsko upravljanje turističkim preduzećem treba da je u međuzavisnosti s razvojem konkretne destinacije, odnosno turističkog područja ili regije. Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom. To znači da turističko preduzeće treba da oceni sopstveni i destinacijski strategijski pristup u razvoju i da izbegava izolovanost od odgovarajućih akcija ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeće mora da obuhvati najmanje tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strategijskom razvoju destinacije:[111)]

---

111) Laws, E.: Tourism Marketing, Stenley Thornes (Publishers) Ltd, Cheltenham, 1991, pp. 69

(1) faze razvoja turističke destinacije u kojoj preduzeće posluje (međuodnos preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja);
   - faza u kojoj turizam nije razvijen;
   - tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca);
   - faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja);
   - faza turističkog menadžmenta (turizam je osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);

(2) pozicioniranje turističkog menadžmenta:
   - procena sadašnje pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu;
   - izbor željene pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu;
   - planiranje strategije kako bi se dostigla željena pozicija na tom tržištu i odgovarajuće upravljanje;
   - primena strategije;

(3) odnos preduzeća prema aktivnostima na nivou destinacije (regionalne organizacije – koordinatori razvoja turizma):
   - preduzeće može da preuzme vodeću ulogu u razvoju cele destinacije.

Uopšteno, veoma je značajan strategijski pristup s dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji.

U tom smislu, analizom radova više autora iz ove oblasti (Naylor, E. M.; Pearce II J. A; dr Robinson, Thompson, A. A.; Porter M.; Stricland III, A. J.), koji su razmatrali analitički okvir za izbor strategija, polazeći od pesimističkog i optimističkog scenarija, SWOT analize kao rezultat interne i

eksterne sredine, svrhe strategije i izbora interne ili eksterne orijentacije na rast i rentabilnost, modifikovana je matrica bostonske konsultantske grupe (model klastera strategije), koja može biti osnovni analitički okvir za izbor strategija turističkih preduzeća (slika 19).

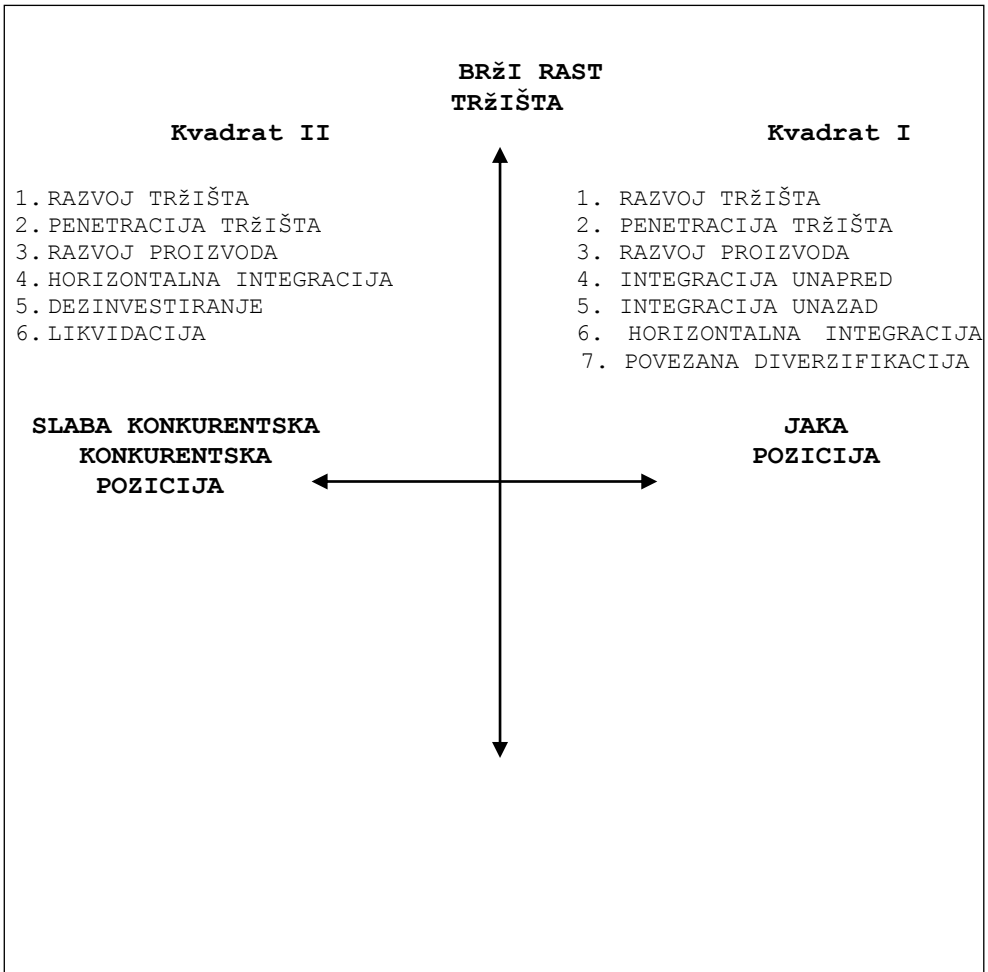
Uočava se da je najpovoljnija situacija u kvadratu **I**. U tom slučaju preduzeća mogu ići na intenzivan i ekstezivan rast i razvoj. Takođe, preporučuje se integracija zbog mogućih smanjenja troškova, a opcija diverzifikacije smanjuje rizik.

Osnovna preokupacija preduzeća u **II** kvadratu jeste poboljšanje konkurentske pozicije. Ovde su moguće opcije intenzivne strategije, a ukoliko one ne daju očekivane rezultate, mora se ići na dezinvestiranje i likvidaciju.

U **III** kvadratu neophodne su radikalne promene, a ukoliko se ne postigne stabilnost i poboljšanje, mora se ići na dezinvestiranje i likvidaciju.

U kvadratu **IV** preduzeća raspolažu različitim opcijama i svi oblici diverzifikacije su mogući.

Slika19. Model klastera strategije



Kvadrat III	Kvadrat IV
1. SUŽAVANJE DIVERZIFIKACIJA	1.KONCENTRIČNA
2. KONCENTRIČNA DIVERZIFIKACIJA DIVERZIFIKACIJA	2.HORIZONTALNA
3. HORIZONTALNA DIVERZIFIKACIJA DIVERZIFIKACIJA	3.NEPOVEZANA
4. NEPOVEZANA DIVERZIFIKACIJA	4. ZAJEDNIČKA ULAGANJA
5. DEZINVESTIRANJE	
6. LIKVIDACIJA	

SPORI RAST
TRŽIŠTA

Izvor: PORTER, M.: The Stage of Strategic Thinking, The Economist, 23. 3. 1987, (str.247)

5.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje

Diverzifikacija tržišta i uopšte turizma, zatim internacionalizacija poslovanja, kao i razvoj informatike posebno utiču na organizovanost (celine destinacije i delova). Zato se govori[112)] o osam stilova upravljanja (odnosno regulisanje odnosa centralnih organa i organizacionih delova):

(1) holding kompanija (uloga centra je u velikoj meri pasivna):
- centar se malo uključuje u razvoj strategije poslovnih jedinica, a kontrola je globalna (vrh deluje samo u evidentnim podbačajima);

(2) centralizovano upravljanje (centar se uključuje u razvoj strategije i odlučuje):
- vrh preduzeća kontroliše da li organizacioni delovi preduzeća sprovode odluke;

112) Gold, M. and Campbell, A.: Strategies and Styles, Basil Brack Well Oxford, 1987, pp. 42

(3) strategijsko planiranje (vrh preduzeća se snažno angažuje):
   - godišnji finansijski ciljevi podređeni su dugoročnim strategijskim opredeljenjima koje utvrđuje vrh preduzeća;

(4) strategijsko programiranje (vrh preduzeća utvrđuje standarde performansi):
   - insistira se na detaljnom planiranju i strogoj kontroli;

(5) strategijska kontrola:
   - najvažniji instrument jeste kontrola, koja uključuje definisanje strategijskih i finansijskih ciljeva kao standarda;

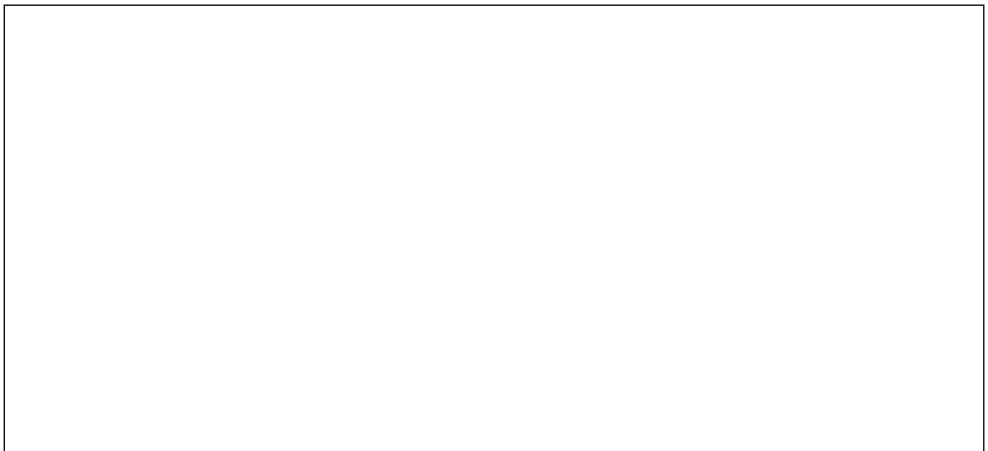
(6) strategijsko rizikovanje:
   - kontrola je fleksibilna i vrh preduzeća se uključuje samo onda kada nastanu ozbiljni problemi;

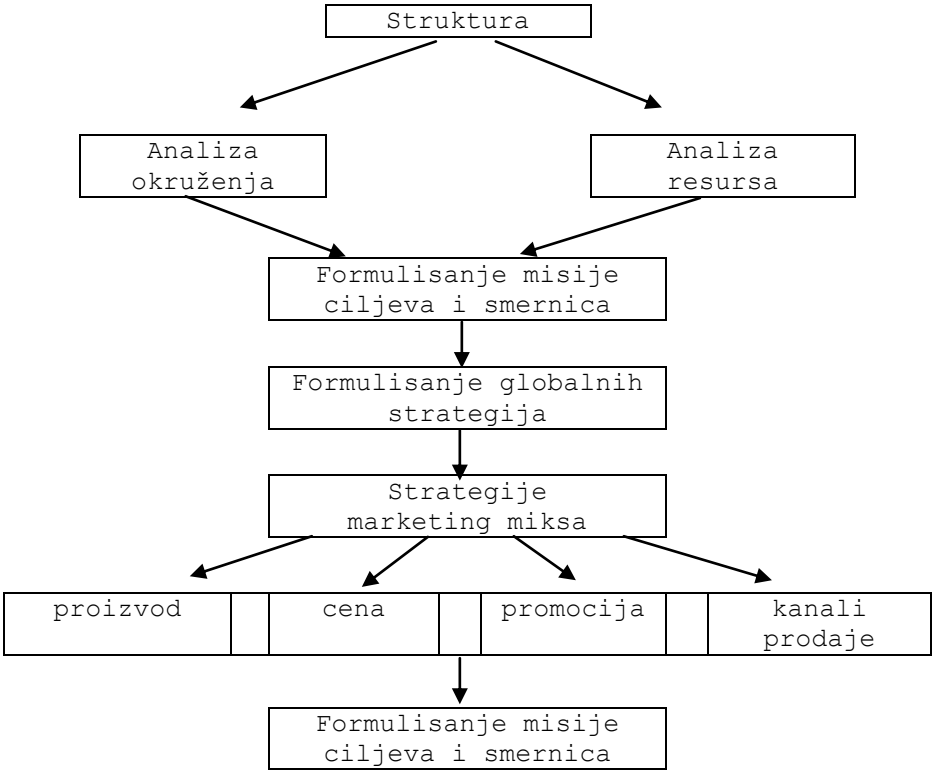
(7) finansijska kontrola;

(8) finansijsko programiranje.

Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje, u stvari, svodi se na strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom. Međutim, prilagođavanje kapaciteta preduzeća i njihove strukture tim promenama neće biti adekvatno ukoliko se precizno ne definišu odlike potencijalnih kupaca, a pre svega ciljnih segmenata. To znači da svaka promena kapaciteta preduzeća mora biti zasnovana na dugoročnim trendovima tražnje, kao i poznavanju njenih oscilacija u kraćim (sezona) ili veoma kratkim intervalima (vikend). U principu, preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima.

Slika 20. Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije





Izvor: Bakić, O.: Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, čigoja štampa, Beograd, 1996, str. 112.

Dakle, ponuda turističkih usluga zahteva strategijsku odluku koja se donosi unapred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji neposredno pružaju uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupca. Pri tome, taktičkih odluka u turizmu ima mnogo jer je izrazita interakcija prodavaca i kupaca.

Na slici 20 dat je primer (model) organizovanja turističke destinacije i njene prilagodljivosti promenama tražnje na sve dinamičnijem turističkom tržištu. Marketing menadžment turističke

destinacije potencira dva osnovna faktora, a to su adaptabilnost i međuzavisnost svih elemenata.

Hiljadugodišnje bogatstvo
je pred
onim ko može sagledati
zbivanja tri dana unapred

TREĆI DEO

Promene i tendencije na tržištu kao faktor razvoja turizma Srbije

Glava VI

STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

1. RASPOLOŽIVI POTENCIJALI I EFEKTI RAZVOJA TURIZMA

1.1. Prirodne atraktivnosti i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji

Srbija, nema sumnje, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma. Prirodne atraktivnosti, pa i dostignuti nivo smeštajnih i drugih kapaciteta upućuje na to da se mogu razvijati brojni vidovi turizma, naročito ako se ima u vidu prostorna raznolikost prirodnih potencijala. Oni nude mogućnosti za upražnjavanje raznih sportsko-rekreativnih aktivnosti (u zimskoj i letnjoj sezoni), oporavak i rehabilitaciju, bavljenje lovom i ribolovom, te drugim aktivnostima koje se odnose na boravke u mnogim mestima (područjima) Srbije. Pri tome, treba imati u vidu da je Srbija vrlo privlačno tranzitno područje (proputovanja).

Dakle, karakteristike prostora, posebno geografsko-saobraćajnog položaja, hidrografije, biljnog i životinjskog sveta, klime i ostalih prirodnih obeležja u Srbiji mogu predstavljati dobru osnovu za razvoj turističke privrede, odnosno za uključivanje Srbije u najvažnije međunarodne

turističke tokove i pravce.[1)] Međutim, treba imati u vidu da znatan deo prirodnih resursa tek treba da bude uključen, na osnovu strategijskog prilagođavanja, u savremene turističke tokove. Početni korak u tome jeste selektivan i tržišno orijentisan strategijski razvoj. Prioritet mogu biti nacionalni parkovi (Đerdap, Tara, Kopaonik, Golija, Fruška gora i Šar-planina), koji su veliki rezervati zaštićene prirode i koji na teritoriji 18 opština obuhvataju posebne turističke resurse. Zatim, tu su i 20 regionalnih parkova i 120 rezervata prirode, kao i brojne biljne, životinjske i druge vrste zaštićenih prirodnih retkosti.[2)]

Društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji obuhvataju mnoge faktore. Među najznačajnijim su antropogeni činioci, odnosno resursi koji su ugrađeni u osnovu raspoloživih ukupnih turističkih vrednosti Srbije (zato su oni ispred drugih društvenih činilaca za razvoj turizma). Antropogena raznovrsnost obuhvata, ne samo izuzetno vredne kulturno-istorijske spomenike nego i sadržaje vezane za život i običaje naroda. Potom, tu su bitni i originalni tipovi naselja i narodna arhitektura, folklor i drugo.[3)]

Osim toga, otvaranje privrede, kulture, nauke i obrazovanja, te razvijenost sporta i društvenih aktivnosti u celini, odnosno neposrednih kontakata s građanima drugih zemalja predstavljaju istovremeno i bitne turističke resurse (npr. za realizovanje poslovnih dolazaka, domaćih i međunarodnih kongresa i skupova).

[1)] Srbija za to ima brojne resurse kao što su područja Beograda, Kopaonika, V. Banje, Zlatibora, Fruške gore, Tare i dr.

[2)] Golija, Obedska bara, Ludoško jezero i Stari Begej – Carska bara uneti su u listu svetskih prirodnih vrednosti UNESKO-a.

[3)] Ovaj resurs, kao i prirodni, bitna je i izrazita podloga za razvoj turizma u Srbiji. Neki od dragulja iz kulturno-istorijske riznice Srbije (Studenica, Sopoćani, Stari Ras) uvršćeni su u red posebno značajnih spomeničkih vrednosti u svetu i stavljeni pod zaštitu UNESCO-a.

S obzirom na to da neke društvene pogodnosti do sada nisu u dovoljnoj meri bile iskorišćene, trebaju ih razvijati, nadograđivati i negovati. U nastojanju da geografski, antropološki, demografski i drugi uslovi života u Srbiji, kao i njeno kulturno blago, budu što potpunije, uspešnije i turistički iskorišćeni, ustanovljen je i niz manifestacija, od kojih mnoge veće imaju tradicionalni karakter. Znatan deo njih odvija se na prostorima zaštićenih oblasti i zato su one u funkciji usklađenog (tzv. održivog) razvoja turizma. Reč je o ekonomskoj, ekološkoj, demografskoj i svakoj drugoj usklađenosti turizma na određenom prostoru.

Bitna društvena pogodnost za razvoj turističke privrede jeste ukupno otvaranje privrede Srbije prema svetu. Turistička privreda u svim strategijama razvoja (i opredeljenjima) bila je jedan od prioriteta u ukupnom društvenom razvoju, međutim, u praksi to nije dovoljno operacionalizovano.

Zaštita prostora i životne sredine predstavlja bitnu strategijsku osnovu razvoja Srbije kao turističke destinacije. U budućnosti, u razvoju turizma neophodno je staviti akcenat na zaštitu i održanje kvaliteta životnog prostora.

S druge strane, to je pretpostavka za ostvarivanje uloge turizma kao generatora integralnog razvoja na određenoj teritoriji uz kombinovanje s tržišnim i selektivnim pristupom u njegovom razvoju. Primena koncepcije usklađenog razvoja turizma ravnopravan je uslov tržišno-privrednim i drugim uslovima koji će bitno opredeljivati razvoj turizma. Međutim, treba imati u vidu da je geografski prostor Srbije izložen delovanju različitih degradacionih procesa koji su po intenzitetu i karakteru prostorno izdiferencirani. Svi oni utiču na degradaciju prirodne sredine i smanjuju površine pogodne za tu-

rističku eksploataciju.[4] Zato mnogi ekološki problemi zahtevaju preduzimanje različitih mera zaštite. Njihovim sistemskim sprovođenjem potrebno je očuvati kvalitet i vrednost prirodne sredine, pre svega one koja je od presudne važnosti za razvoj turizma.

Međutim, dosadašnje sprovođenje zaštite prirode nije bilo potpuno, adekvatno i sistemsko.[5] Da bi se između prirodne sredine, posebno njenih najvrednijih delova, i turizma uspostavio kompatibilan odnos, treba imati u vidu da i turistički objekti, ukoliko su neadekvatno locirani, projektovani i korišćeni, mogu da deluju u degradacionom smislu. Stoga je veoma značajno da se neutrališe moguće sopstveno aktiviranje degradacionih procesa, do kojih bi doveo sam razvoj turizma.

Dakle, prirodni resursi i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji, sa zaštitom životne sredine koja uključuje sve njene elemente, nerazdvojni su. Na određenom prostoru nalaze se, uz prirodne, i veoma kvalitetni antropogeni resursi, a naročito kulturno-istorijski spomenici. Njihova zaštita, revitalizacija i adekvatno uključivanje u turističke tokove takođe je izuzetno značajan razvojni zahtev u turizmu Srbije.

1.2. Izgrađenost turističke ponude

---

[4] Na primer, neki od tih procesa jeste izražena erozija tla, zaga|ivanje vode i vazduha supstancama prirodnog i antropogenog porekla. Degradacionim procesima ugrožene su i vode Srbije, a isto tako i komponente biosfere, posebno šumska vegetacija. I u ovom slučaju antropogene aktivnosti prevashodni su uzročnik takvih procesa.

[5] Zaštita prirode Srbije organizuje se u funkcionalnom i regionalnom smislu. Prvi pristup podrazumeva zaštitu njenih komponenata – vode, vazduha, reljefa i drugih. Drugi, regionalni oblik zaštite prirode usmeren je ka arealima izuzetno vredne prirodne sredine, koji obuhvataju nacionalne i regionalne parkove, rezervate i druge prirodne vrednosti.

Razvoj turističke privrede uglavnom zavisi od nivoa i stanja razvijenosti celokupne privrede jedne zemlje. Možemo konstatovati da je izgrađenost turističke privrede u međuzavisnosti s ostalim privrednim delatnostima. Dakle, ukupno stanje privrede i društva i te kako se odražava na nivo razvoja turizma, odnosno izgrađenost turističke privrede (kao i u ostaloj privredi, krupne neekonomske promene i ozbiljno sužavanje tržišta devedesetih godina nepovoljno su uticale na relativno solidne turističke kapacitete, razvijene za znatno širi tržišni prostor).

Trgovina, saobraćaj, zanatstvo, komunalne delatnosti, potom poljoprivreda i razne industrijske grane i druge delatnosti nalaze se zajedno s ugostiteljstvom, hotelijerstvom i putničkim agencijama kao osnovnim turističkim ponuđačima u specifičnoj situaciji jer su izloženi delovanju, kako brojnih ekonomskih, tako i neekonomskih faktora.

Zato izgrađenost turističke privrede i zavisi od niza ekonomskih i neekonomskih faktora, odnosno razvoja privrednih i neprivrednih delatnosti, tj. društva u celini. Saobraćaj je privredna grana koja je najdirektnije povezana s turizmom. Međutim, u saobraćajnoj infrastrukturi i prevoznim kapacitetima ispoljavaju se značajni nedostaci. To su nedovoljna izgrađenost i razvijenost u pojedinim saobraćajnim granama, ali i zastarelost saobraćajne mreže i prevoznih kapaciteta.

Zato će ekstenzivni razvoj i modernizacija predstavljati dva paralelna pravca razvoja koji će, s obzirom na kvalitetne saobraćajne predispozicije Srbije, biti izuzetno važan doprinos u budućem turističkom razvoju.[6] S druge strane, trgovinska

[6] U tome će svojim aktivnostima i prevoznim kapacitetima značajnu ulogu imati i putničke agencije, naročito u drumskom saobraćaju. Oko 400 članica Jugoslovenskog udruženja turističkih agencija (JUTA) koristi približno 600 autobusa za putovanja u domaćem i

delatnost, sa svojom mrežom i kapacitetima veliko-prodaje i maloprodaje, bila je uvek bitna komponenta efikasnog snabdevanja turističkih destinacija, a njihova ukupna ponuda posebno značajna stavka u strukturi potrošnje domaćih i stranih posetilaca.[7)]

a) Smeštajni kapaciteti i njihova struktura

Stepen korišćenja kapaciteta za smeštaj pod snažnim je uticajem turističke sezone s obzirom na to da se najveći procenat korišćenja beleži tokom letnjih meseci. Pored niske stope iskorišćenosti kapaciteta, glavni problem turističke ponude Srbije jeste pad kvaliteta i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Naime, najveći broj objekata izgrađen je pre 1976. godine, i, samim tim, zahteva obimnije rekonstrukcije, renoviranja i adaptacije. Pri tome, treba imati u vidu i evropske propise koji postavljaju stroge kriterijume za kategorizaciju objekata. Pored tehničke opremljenosti, oni pridaju značaj i sportsko-rekretativnim, zabavnim i drugim sadržajima. Uređenost, opremljenost objekata i kvalitet usluga obavezan su element za dobijanje kategorije, dok su položaj, izgled objekta i prostorija i razne pogodnosti za goste fakultativan element koji se ocenjuje prilikom određivanja kategorije objekta.

U poslednjoj deceniji u turizmu Srbije gotovo da nije bilo ulaganja u izgradnju novih smeštajnih kapaciteta. Međutim, i pored toga, globalno

---

me|unarodnom turizmu. Pooštreni uslovi u me|unarodnom drumskom saobraćaju i standardi EU posebno će zahtevati modernizaciju autobusa i postizanje odgovarajućeg kvaliteta prevoza.

7) Pod uticajem naglog širenja privatnog sektora, i u velikoprodaji i u maloprodaji, poslednjih godina promenjena je struktura trgovinske mreže. Dugoročno posmatrano, svojinska transformacija trgovine u funkciji je razvoja turističke ponude Srbije. Raznovrsnost robe, kvalitet i način usluživanja, radno vreme i brojni drugi elementi tržišnog ponašanja svakako će u privatnoj trgovini ići u susret zahtevima i očekivanjima turista.

posmatrano, postojeća struktura osnovnog i komplementarnog smeštaja, kojom se odlikuju i razvijene turističke zemlje, jeste povoljna (videti: Prilog, tabela 15).

Posebno je značajno učešće osnovnih smeštajnih kapaciteta[8)] s obzirom na to da oni odražavaju mogućnosti zemlje prema međunarodnom tržištu.

Komparativnom metodom analize možemo sagledati izgrađenost smeštajne ponude Srbije, koristeći raspoložive podatke za 1995. godinu turističke statistike OECD i to za evropske zemlje ove organizacije koje su po broju stanovnika i/ili površini slične Srbiji (SR Jugoslaviji). Poređenje se može obaviti kao u tabeli 13 (podaci za 2000. godinu su nešto izmenjeni, ali to bitno ne utiče na konstataciju koju želimo istaći. Na primer, ukupni broj ležaja u Srbiji u 2000. godini iznosio je 91.687, od toga u osnovnim kapacitetima 46.200, što je 50,4% učešća u ukupnim smeštajnim kapacitetima).

Tabela 13. Učešće osnovnih smeštajnih kapaciteta u njihovom ukupnom broju u 1995. godini

Z e m lj a	Ukupan broj ležaja (u 000)	Broj ležaja u osn. kapacit. (u 000)	Učešće osnovnih kapaciteta u %
Austrija	1.135,2	646,1	57
češka	233,9	131,2	56
Mađarska	253,6	131,8	52
Portugal	469,1	204,1	44
Švajcarska	270,0	264,4	98
SR Jugoslavija	200,0	85,6	43
– Srbija	108,3	49,2	45
– Crna Gora	92,6	36,4	39

[8)] U okviru osnovnih kapaciteta najveće učešće imaju hoteli 74,2% i turistička naselja 17,1%, dok su kod komplementarnih kapaciteta najviše zastupljene privatne sobe 35,4%, odmarališta (radnička, dečja i omladinska) 27,2% i kampovi 22,94% (Prilog, tabela 15).

Izvor: Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, 1999, str. 9.

Gornji pregled pokazuje da slične zemlje imaju veći broj ležaja od Srbije i SR Jugoslavije i u ukupnim i u osnovnim kapacitetima. Zato je potrebno da se oceni potencijal osnovne smeštajne ponude u odnosu na tržišne potrebe, odnosno stepen njene dovoljnosti u sadašnjem i budućem razvoju turizma. Za to se može koristiti više različitih pokazatelja, a veoma je indikativna tzv. turistička gustoća, odnosno smeštajni potencijal posmatran kao odnos osnovnih kapaciteta i broja stanovnika, kao i osnovnih kapaciteta i površine konkretne destinacije. Na osnovu uporedivih podataka iz 1994. godine, ovaj indikator ukazuje na izgrađenost turističke privrede Srbije u odnosu na slične zemlje (po površini i broju stanovnika) u Evropi, odnosno u proseku za zemlje članice Evropske unije. Izgrađenost turističke privrede Srbije i SR Jugoslavije jeste ispod nivoa zemalja EU i sličnih zemalja u okruženju (uvažavajući sve moguće metodološke razlike i nedostatke, kao i ograničenja u korišćenju ovakvih pokazatelja), te se može uočiti značajno odstupanje Srbije.[9)]

Tabela 14. Smeštajni potencijal u pojedinim zemljama

1994. god.

Z e m lj a	Osnovni kapaciteti (u hilj. ležaja)	Broj stanovnika (mil.)	Površina (km^2)	Osnovni kapaciteti (na hilj. stan.)	Osnovni kapaciteti (km^2)
Grčka	508,4	10,4	131.990	48.89	3,85
Austrija	650,0	8,0	83.853	81,25	7,75
Portugala	202,4	9,9	92.389	20,45	2,19

[9)] Na primer, Srbija i Portugal imaju isti broj stanovnika i približno su jednake povr{ine, a Portugal ima četiri puta više osnovnih smeštajnih kapaciteta. Pogotovo to važi za Austriju: s manjim brojem stanovnika i manjom površinom, ta zemlja ima trinaest puta veći obim osnovne smeštajne ponude, a Grčka deset.

EU u celini	**8.363,4**	**370,4**	**3.234.100**	**22,58**	**2,59**
češka	93,8	10,3	78.864	9,11	1,19
Mađarska	126,3	10,2	93.932	12,38	1,36
Švajcarska	264,0	7,1	41.293	37,18	6,39
SR Jugoslavija	83,8	10,5	102.173	7,98	0,82
- Srbija	49,6	9,9	88.361	5,01	0,56
- Crna Gora	34,2	0,6	13.812	57,07	2,48

Izvor: Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, 1999. (noviji podaci ne utiču bitnije na osnovne konstatacije).

Međutim, iz aspekta ukupne turističke ponude, a posmatrano prema drugim zemljama, Srbija ima dovoljno mogućnosti za dalji ekstenzivan razvoj osnovne smeštajne ponude u odnosu na površinu teritorije. Dakle, Srbija raspolaže neiskorišćenim potencijalom, ali to ne znači da se treba usmeriti na ekstenzivan razvoj (pogotovo ako se ima u vidu da se i postojeći nedovoljno koriste), nego treba pažljivo utvrditi šta bi to značilo iz aspekta ugrožavanja raspoloživog prostora, te uvažiti u svetu prihvaćene kriterijume i normative u pogledu obezbeđenja usklađenog (održivog) razvoja turizma.[10)]

Ukupna turistička ponuda, odnosno postojeća smeštajna ponuda odlikuje se i strukturnim nedostacima, koji se odnose na relativno skromno učešće ostalih osnovnih vrsta (11.197 ležaja) u odnosu na hotelske objekte (37.104 ležaja, videti: Prilog, tabela 15), nepovoljnu strukturu hotela sa dominirajućom pozicijom B kategorije (69%) i A kategorije (16%) i starost hotelskih i drugih objekata (82% hotela izgrađeno je pre više od dve decenije i više). Zatim, relativno je neodgovarajuća opremljenost, a korišćenje kapa-

[10)] Prostor postoji, ali je opravdano pitanje njegovog daljeg iskorišćavanja, odnosno nastojanja da Srbija obezbedi uskla|en razvoj turizma i učvrsti ga kao svoju tržišnu prednost.

citeta u uslovima nedovoljne tražnje i poremećaja na tržištu jeste nisko.

Teritorijalni raspored, takođe, ima odlike jednostranosti: najveći deo osnovne smeštajne ponude jeste u Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Subotici i drugim većim gradovima Srbije (54%), odnosno u centralnom delu Srbije nalazi se 87% ukupne smeštajne ponude. S druge strane, od 25.844 ležaja u privatnim sobama, koje su vodeće u komplementarnom smeštaju, 95% nalazi se u banjama.

U narednim godinama odlučujući uticaj na otklanjanje brojnih strukturnih nedostataka smeštajne ponude trebalo bi da imaju kretanja na turističkom tržištu, te nastojanje da se maksimalno uvaže zahtevi i strane i domaće tražnje u skladu s ciljevima dugoročnog razvoja turizma u Srbiji.

Izgrađenost turističke ponude može se posmatrati i iz aspekta osobolja i njihove dobre obučenosti za poslove (i to u različitim privrednim i neprivrednim delatnostima) koji obezbeđuju pružanje usluga domaćim i stranim posetiocima. Pri tome, treba imati u vidu da Srbija ima relativno izgrađen i razvijen sistem obrazovanja za potrebe turizma, koji osposobljava osoblje različitih profila i različitih nivoa stručne kvalifikovanosti. Naime, Srbija ima tri fakulteta na kojima se obrazuju i osposobljavaju studenti za rad u turizmu (Beograd, Novi Sad, Kragujevac), tri više škole (dve u Beogradu, jedna u Novom Sadu) i četiri škole srednjeg obrazovanja. Međutim, naučnonastavni planovi retko se inoviraju tako da savremena znanja iz oblasti strategijskog menadžmenta i turizma nisu zastupljena u dovoljnoj meri. Veoma je zanimljiva struktura zaposlenih u turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije (tabela 15).

Tabela 15. Zaposleni prema stepenu stručne spreme (u %)

Ukupno	*Visoka*	*Viša*	*Sred-*	*Niža*	*VKV*	*KV*	*PKV*	*NKV*

nja

Ukupno	100	svega	dr	mr	ost.							
Priv. del.	100	5,8	0,02	0,2	5,7	4,7	23,1	5,08	9,7	32,3	9,7	9,5
Ug. i tur.	2,26	2,7	0,006	0.02	2,7	4,9	21,6	6,6	6,8	35,574	10,69	11,0

Izvor: Statistički godišnjak Srbije za 2000. god. i sopstveni proračuni

Naime, u turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije u 2000. god. po zvaničnim podacima bilo je zaposleno (bez Kosova i Metohije) 35.891 radnik, što čini 2,8 % od ukupnog broja zaposlenih privrede Srbije ili 2,26% od ukupno zaposlenih u Srbiji. Takođe, iz navedenog može se konstatovati da u turističkoj privredi Srbije zastupljenost zaposlenih s visokom stručnom spremom daleko je ispod proseka privrede, a preovlađuju kadrovi KV, PKV i NKV (66,9%). Zasposleni s visokom stručnom spremom čine svega 2,7% od ukupnog broja zaposlenih.

Poseban problem jeste što se inovacije, znanja i tehnološko-organizaciona i tržišna dostignuća u turističkom poslovanju (kroz adekvatne oblike stručnog usavršavanja i osposobljavanja) u preduzećima turističke privrede ne prate. Zbog toga je značaj strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama nesumnjiv. Ono doprinosi podizanju kvaliteta ukupne turističke ponude, obezbeđivanju kvalitetnije strukture zaposlenih za pružanje turističkih usluga i to, kako proizvodnog matičnog kadra, tako i visokoobrazovnih, raznih profila, koji treba da budu okosnica razvoja turističke ponude.

Pri tome, treba imati u vidu, da je dosadašnji razvoj turizma u Srbiji doneo i znatno iskustvo mnogim turističkim radnicima. U tom pogledu naročito su važni kontakti i odnosi koji su uspostavljeni sa stranim rezidentima i turistima i poslovnim partnerima. Taj kontakt s međunarodnim, kao i doma-

ćim tržištem, odnosno praćenje tehnološkog i organizacionog razvoja u drugim sredinama bitna je komponenta turističke ponude Srbije u budućnosti.

S druge strane, usklađeni razvoj turizma (na strategijskim i programskim osnovama) na planinama, a potom i drugim prostorima stvara podlogu, ne samo za njihovu zaštitu već i za povećanje zaposlenosti i ublažavanje ili sprečavanje nepotrebne migracije ka regionalnim i lokalnim gradskim centrima i naseljima. Na primer, kroz proizvodnju zdrave hrane, negovanje i predstavljanje raznih formi antropogenog kolorita zainteresovanim domaćim i inostranim turistima, te unapređenjem brojnih elemenata turističke ponude na selu, realno je očekivati i značajne ekonomske i socijalne efekte u regionalnom razvoju Srbije.

U izgrađivanju turističke privrede, odnosno ukupne turističke ponude bitan je tzv. kvalitativan faktor, a to je tržišno ponašanje domaće tražnje i ponude, njihovo reagovanje na odgovarajuće impulse u privrednom i ukupnom društvenom sistemu i njegovom okruženju.[11)]

b) Saobraćajni uslovi

Dok se u Evropi pažljivo pratio i usmeravao razvoj saobraćaja, u Srbiji i SR Jugoslaviji došlo je do zaostajanja u razvoju, što je posledica teške ekonomske situacije, a i ratnih razaranja.

U pogledu drumskog saobraćaja neophodno je poboljšanje kvaliteta prevoznih usluga, a tu je neizbežna modernizacija transportnih kapaciteta (nabavka vozila koja zadovoljavaju standarde EU u smislu bezbednosti, zaštite životne sredine i ekonomičnosti). Tranzitni saobraćaj preko naših

---

[11)] Turistička tražnja obavlja se u vreme godišnjih odmora, školskih raspusta, produženih državnih ili verskih praznika i u drugim pogodnim prilikama.

puteva još ne odgovara mogućnostima geostrateškog položaja Srbije (između ostalog, problem putarina treba da se reši prema propisima EU, koji nalažu da one budu jednake i za domaća i za strana vozila).

Prioritet u izgradnji puteva treba da imaju oni za koje su obezbeđena finansijska sredstva iz inostranstva. Tu je uključena osnovna mreža autoputa u pravcu mađarsko-jugoslovenska granica s pravcima prema Grčkoj, Bugarskoj i Rumuniji, a dugoročno posmatrano i Zapadnomoravski koridor.

železnički saobraćaj dugo je bio naš najznačajniji vid transporta, ali izuzetno brzim razvojem drumskog i vazdušnog saobraćaja, njegova uloga znatno je umanjena. To potvrđuje činjenica da je obim prevoza putnika u železničkom saobraćaju deset puta manji nego u drumskom saobraćaju. Prioritet u modernizaciji, izgradnji i osposobljavanju za veće brzine imaju magistralni i tranzitni pravci, koji obezbeđuju bolje povezivanje s evropskim i balkanskim zemljama. Međutim, na višegodišnje probleme limitiranog obima prevoza putnika, loš kvalitet usluga utiče nedostatak sredstava za finansiranje, opšta tehnička zaostalost i drugi faktori.

U vazdušnom saobraćaju, poslednjih godina, izostali su znatni prihodi (zbog zabrane letova), pa, po tom osnovu, i njegova dalja modernizacija (mada je u deviznom prilivu najzastupljeniji vazdušni saobraćaj zbog preleta preko naše teritorije).

c) Turističke destinacije

Komplementaran razvoj svih elemenata turističke privrede, a time i turističke ponude, nameće se kao nužnost. Najvažnija pitanja iz aspekta turističke ponude mogu se ovako sistematizovati:

(1) izbrati prioritetna turistička mesta i centre,

(2) stimulisati razvoj komplementarnih industrijskih grana,

(3) obezbediti uvoz proizvoda koji se ne proizvode u zemlji,

(4) povećati međuzavisnost sa poljoprivredno-prehrambenim kompleksom,

(5) dugoročno razviti i modernizovati saobraćaj,

(6) razviti i podići ulogu putničkih agencija na kreativan nivo.

Osim toga, za razvoj turizma, a imajući u vidu njegovu konkurentnost i prilagodljivost, turistička ponuda Srbije može se, zavisno od pristupa, podeliti po:

1) poslovnom pristupu:
- tranzitni turizam;
- poslovni;
- zdravstveno-preventivni;
- sportsko-rekreativni;
- kulturno-istorijski;
- manifestacioni;
- lovno-ribolovni;
- turizam posebnih zanimanja (fotografisanje, istraživanje, splavarenje, planinarenje itd.);

2) nosiocima turističkog proizvoda:
- planinski turizam;
- gradski turizam;
- jezerski i rečni;
- banjski turizam;
- turizam na selu;
- lovna područja;
- zaštićena područja;

3) ostalo:
- letnji i zimski;

– izletnički;
– ekskurzije.

Iz strategijskog aspekta, izgrađenost turističke ponude mogla bi se postići formiranjem selektivnih proizvoda na nivou pojedinih destinacija u Srbiji. U tom smislu neophodno je definisati turističke celine:

(1) turističke zone – najširi funkcionalni obuhvat kompletne i integralne tematske ponude jednog predela ili kraja Srbije s karakterističnim postojećim i potencijalnim turističkim aktivnostima i sadržajima;

(2) turističke regije – osnovna prostorna celina postojećih i potencijalnih aktivnosti i sadržaja ponude vodećih vidova turizma u turističkoj zoni;

(3) tranzitne turističke pravce – zasebni, specifični prostori turističke ponude duž značajnih koridora međunarodnih i nacionalnih drumskih i plovnih puteva, kako u okviru turističkih regiona i zona, tako i kao posebna ponuda;

(4) gradske turističke centre – gradovi sa svojevrsnom turističkom ponudom i/ili ponudom u okviru turističkih zona, regija i tranzitnih pravaca;

(5) banje – zdravstveno-rekreativni turistički centri s karakterističnom ponudom u okviru turističkih zona, regija i turističkih pravaca.

Srbija kao turistička destinacija može obuhvatiti šest turističkih zona:[12)]

[12)] Ovaj primer napravljen je na osnovu sagledavanja Prostornog plana Srbije, strategije razvoja turizma (1999.god.) i analiza domaćih autora (Bakić, O., ^ačić, K., Marić, R. i drugi).

(1) istočna zona (sa dve regije: Stara planina, Krajište s Vlasinom):
   - alpsko skijanje i drugi zimski sportovi, letnja rekreacija, ekologija, lovni i seoski turizam;

(2) središna zona (dve regije: Kopaonik i Golija):
   - zimski sportovi, letnja rekreacija, lovni turizam, banjski i seoski turizam;

(3) južna zona (dve regije: Šar-planina i Prokletije):
   - zimski sportovi, letnja rekreacija, lovni i seoski turizam, spomeničko nasleđe;

(4) zapadna zona (regije: Tara – Zlatibor i Zlatar):
   - letnja rekreacija, sport, tranzitni i jezerski turizam, seoski turizam i dr.

(5) centralna zona (pet regija: valjevske planine, šumadijske planine, kučevske planine, đerdap i Deliblatska peščara)
   - izletnički, lovni, klimatski i seoski turizam, spomeničko nasleđe, ekologija;

(6) severna zona (četiri regije: Fruška gora, gornje Podunavlje, gornja Tisa i donja Tisa):
   - izletnički i nautički turizam, ekologija, spomenici, izletnički i vikend turizam.

U okviru gradskih turističkih centara Beograd ima centralno mesto i značajan je u međunarodnim razmerama. Turistički proizvod trebalo bi da se diferencira kao kongresna poslovna i tranzitna destinacija, uz čitav niz dopunskih sadržaja: šoping, izletnički turizam, turizam organizovanih grupa i drugo. Osim toga, tu su Subotica (Palić), Novi Sad, Kragujevac, Niš i drugi gradovi koji mogu da diferenciraju svoj turistički proizvod.

Banje treba rangirati po atraktivnosti (npr. prva grupa su Vrnjačka banja, Sokobanja, itd.), a pored balneoloških i termomineralnih, treba aktivirati čitav niz vanpansionskih sadržaja (kultura, zabava, razonoda i rekreacija), koji ih svrstavaju u savremene centre aktivne rekreacije.

Takođe, tranzitni turizam može da se razvija uz saobraćajnice (auto-put i drugi) i plovne puteve.

1.3. Ostvareni rezultati u turističkom prometu i potrošnji

U poslednjoj deceniji dvadesetog veka došlo je do dramatičnih promena u političkoj i privrednoj sferi. Proces globalizacije svetske privrede sve više se ubrzava. Poznati događaji u Evropi, a posebno na Balkanu, odnosno u Jugoslaviji i njenom neposrednom okruženju imali su ogromne posledice na ukupnu privrednu situaciju, a time i turističku privredu.

Međutim, faktor navika i tzv. strukturna prilagođavanja omogućili su da se i u krajnje nepovoljnim uslovima ipak održi određni nivo domaćeg turističkog prometa.[13)] Međutim, i kvalitativno i kvantitativno 1989–1999. mnogo toga izmenilo se u turizmu Srbije, o čemu svedoče sledeći podaci (tabela 16).

Tabela 16. Turistički promet Srbije

u 000

	1989.	**1999.**	**2000.**
Turistički dolasci	4.158	1.443	2.166

[13)] Strukturna prilago|avanja tražnje podrazumevaju skraćenje vremena boravka na odmoru, smanjenje broja članova porodice koji putuju (po pravilu u korist mla|ih), izbor jeftinijih vrsta prevoza, smeštaja, ishrane i drugo. Znači da se i u privredno i u društveno najtežim okolnostima i uz osetno smanjen životni standard ipak ne odustaje od turističkih putovanja, a pogotovo ne odmah.

Broj noćenja	11.899	5.467	7.668
Broj stranih turista	941	463	165
Broj noćenja stranih turista	1.515	174	430

Izvor: SZS, Statistički godišnjaci za odgovarajuće godine i TO Srbije

U turističkoj privredi Srbije poslednja decenija donela je smanjenje ukupnog turističkog prometa za dva do tri puta (zavisno od godine) i smanjenje stranog turističkog prometa za čak deset puta. Naravno, to je rezultiralo i smanjenjem deviznog prihoda. U 1989. godini on je u Srbiji iznosio 550 miliona dolara, a 2000. godine sveo se na samo 26,5 miliona dolara, što je čak 25 puta manji iznos (videti: Prilog, tabela 17).

Uopšteno, od 1989. do 2000. godine turistički promet i potrošnja drastično su opali, a turistička privreda Srbije opstala je zahvaljujući domaćim gostima. (Prilog, tabele 7–14).

Tabela 17. Turistička mesta po broju noćenja

1997.g.

Turističko mesto	**Ukupan broj noćenja**	**Učešća u %**
Beograd	1.205	16,6
Novi Sad	114	1,6
Aranđelovac	148	2,0
Vrnjačka banja	458	6,3
Gornja Trepča	113	1,6
Koviljača	200	2,7
Niška banja	227	3,1
Sokobanja	291	4,0
Divčibare	299	4,1
Zlatibor	429	5,9
Kopaonik	422	5,8
Tara	126	1,7

Ostala turistička mesta	3.243	44,6
U k u p n o	**7.275**	**100,0**

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije 1998, SZS, Beograd, 1998.

Na primer, Beograd kao neosporno najznačajnija destinacija u Srbiji u pretkriznim godinama (1985-1990) ostvarivao je godišnji devizni prihod od turizma oko 300 miliona USD, a u 1999. godini ispod deset miliona. Prosečna popunjenost beogradskih hotela[14)] 1989. godine bila je 51,2%, pa 47,1% u 1990. godini, dok je 1998. godine iznosila 28,2, da bi pala na 22,2% u 1999. godini. U Beogradu je broj stranih gostiju spao sa 426.000 (1985.g.) na 89.000 u 1997. godini (ili na 41.000 u 1993. godini), sa deset puta manjim brojem stranih gostiju u tranzitu (Prilog, tabela 9).

1.4. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Srbije

Dosadašnji razvoj turizma u Srbiji potvrđuje da su njegovi efekti višestruki i u znatnoj meri utkani u ukupan privredni i društveni razvoj. Međutim, kako je on devedesetih godina bio izložen delovanju mnogobrojnih, izuzetno nepovoljnih faktora ekonomske i političke prirode, koji su iz okruženja bitno uticali na uslove privređivanja i razvoja u Srbiji, praktično je onemogućeno da se na uobičajenoj i odgovarajućoj podlozi obavljaju projekcije daljih, očekivanih kretanja u turizmu Srbije. Prekid dugogodišnjeg razvoja naročito je bio izražen u stranom turizmu, a upravo se na sektoru izvoza najčešće procenjuju razvojne

[14)] U 1990. godini beogradski hoteli raspolagali su sa 7.749 ležaja, a 1997. sa 7.474.

mogućnosti turizma i efekti koje treba očekivati u narednim godinama.

Zato u proceni očekivanih efekata budućeg razvoja turizma u Srbiji i njegovog uticaja na ukupni privredni i regionalni razvoj Srbije mora da se pođe od kvalitativne osnove. Ona obuhvata analizirane, veoma solidne resurse, pozitivne tendencije u međunarodnom i domaćem turističkom okruženju, dalji razvoj onih segmenata u stranom turizmu koji se odlikuju kvalitetom u pogledu zahteva za odgovarajućim sadržajima i spemnosti za potrebne izdatke i druge elemente.

Međutim, intenziviranje razvoja podrazumeva krupne pozitivne promene u unutrašnjem privrednom ambijentu Srbije, ali i u njenom okruženju. Uz strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama (uz otklanjanje nedostataka u najvažnijim delovima turističke ponude i druge pretpostavke u ekonomskoj politici u privrednom sistemu) bi uz uslov relativno brzog ispunjenja dovele i do značajnijih turističkih efekata. Odnosno, samo uz navedene pretpostavljene promene koje bi otklonile postojeće barijere, Srbija bi povećala strani i domaći turistički promet, devizni prihod i potrošnju stranih turista i to s postojećim kapacitetima i sada raspoloživim turističkim proizvodom.[15)] Dakle, promena ukupne međunarodne pozicije Srbije i tržišnih struktura otvorila bi mogućnost brzog privrednog razvoja na osnovu svojinske transformacije i pratećih aktivnosti u obezbeđenju domaćeg i stranog kapitala i na druge uobičajene i u svetu poznate načine i mere koje njima pripadaju. To treba da dovede do

---

15) Uz pretpostavku da se, npr., prodaju i novi smeštajni objekti i naročito vanpansionski sadržaji, Srbija bi za odre|no vreme mogla da ostvari promet stranih turista iz 1989. godine, a tada je ostvarila oko 550 miliona dolara deviznog prihoda od stranog turizma, mada je ukupna turistička potrošnja bila znatno veća, pa se procenjuje na oko milijardu dolara.

povećane iskorišćenosti postojećih smeštajnih kapaciteta, naročito osnovnih, odnosno do intenziviranja razvoja u turizmu. Za novoizgrađene objekte, uz njihovu pretpostavljenu tržišnu razradu zasnovanu na standardu i kvalitetu, a time i na prihvatljivim cenama, morala bi se obezbediti znatno povoljnija iskorišćenost kapaciteta i daleko povoljniji prihod. Odgovarajuća prodaja takvih kapaciteta, uz istu takvu promotivnu podršku, postigla bi se na obezbeđenom stranom i domaćem turističkom tržištu. Ovo posebno važi kada se kod novih objekata pojavi strani investitor i to samostalno ili kroz zajednička ulaganja s našim preduzećima ili organizacijama

Povećanje učešća izvoza u društvenom proizvodu predodređuje turizam za postizanje visokih deviznih i ukupnih razvojnih efekata turizma.[16)] Zato u očekivanim efektima turizma na dugi rok treba polaziti od znatno dinamičnijeg rasta, koji bi obezbedio porast njegovog učešća u društvenom proizvodu i zaposlenosti od oko 6 do 8% (do 255 hiljada zaposlenih u turizmu). Tome treba dodati i povećanje osnovne i dopunske zaposlenosti u ostalim pratećim delatnostima, posebno u trgovini (maloprodaja). Uključujući i ostale delatnosti, jasno je da bi povećanje ukupne zaposlenosti bilo odgovarajućim delom vezano i za budući razvoj turizma u Srbiji.

Proizlazi da bi osnovna težnja morala da bude u postizanju one uloge turizma u društvenom proizvodu, ukupnoj "produkciji" usluga i izvozu

---

16) U strategiji ukupnog razvoja Republike Srbije (do 2010. sa vizijom do 2020. godine) predvi|a se učešće izvoza u društvenom proizvodu Republike od 45% u 2020. godini, s tim što bi stopa rasta društvenog proizvoda bila iznad svetskog proseka i iznad proseka za zemlje u razvoju. Turizam bi preko stranih posetilaca mogao da dostigne udeo od oko 6 do 8% u društvenom proizvodu Srbije, s opravdanim tendencijama da se taj udeo poveća (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Beograd, mart, 1999. str. 60).

koja se već postiže u drugim zemljama, a koje, takođe, ne pripadaju grupi privredno razvijenih.

Generatorska uloga turizma u privrednom razvoju Srbije, kao i poznatim multiplikatorskim efektima koje on stvara, doprineće i povećanju osnovne i dopunske zaposlenosti, naročito na nerazvijenim područjima i to u svim turističkim i komplementarnim delatnostima i proširiće tržište (uključujući i multiplikovane efekte prelivene potrošnje iz inostranstva) za plasman domaćih proizvoda i usluga u svim sektorima. Zato je u ukupnom privrednom razvoju Srbije neophodno odrediti prioritete razvoja, a to su: turizam, poljoprivreda i saobraćaj. Na osnovu toga može se konstatovati da se "zadatak svodi upravo na iznalaženje one grane (ili grupe grana) koje će saglasno postojećoj strukturi regiona moći, u tom momentu, ispoljiti svoje pokretačke snage i sposobnosti, biti pol rasta."[17)]

Turistička valorizacija predstavlja jednu od najvažnijih faza u prostornom planiranju turizma, ali je to i najkomplikovanija i najteža faza u proceni turističkih resursa.[18)] Kao najvažniji kriterijumi za turističku valorizaciju regija izdvajaju se:[19)] stepen atraktivnosti turističkih motiva (resursa), saobraćajni uslovi, stepen razvoja turističkih kapaciteta, nivo opremljenosti turističkih lokaliteta i centara, obim ostvarenog turističkog prometa. Svetska turistička

---

17) Raičević, B., Ekonomska misao br. 4/68, Beograd, 1968.god., str.735.

18) Pod turističkom valorizacijom podrazumeva se vrednovanje, tj. kvalitativna i kvantitativna procena turističke vrednosti svih prethodno popisanih resursa i vrednosti, kao i ostalih konstitutivnih elemenata turističkog potencijala. Na osnovu obavljene valorizacije moguće je hijerarhijskim radom klasifikovati resurse, vrednosti i ostale elemente prema procenjenoj vrednosti, što je bitan preduslov za realizaciju narednih faza u procesu prostornog planiranja turizma.

19) Nikolić, S.: Regionalni prioriteti razvoja turizma u SR Srbiji, van SAP, PMF, Beograd, 1982.

organizacija utvrđuje najvažnije kriterijume valorizacije turističkih potencijala, odnosno vrednosti na sledeći način[20]:

(1) Interni faktori

A) Stepen korišćenja turističke vrednosti (resursa):

a) urbanizacija
- procena vrste, kvaliteta i stepena postojeće opremljenosti resursa (visok, srednji, slab);

b) infrastruktura (urbana i transportna):
- nivo ponuđenih usluga (visok, srednji, nizak);
- nivo ponude u odnosu na potrebe tražnje (visoka, srednja, slaba);

c) turistička oprema i usluge:
- postojeći smeštajni objekti (hotelski i vanhotelski);
- komplementarna turistička ponuda (restorani, kafeterije, noćni klubovi, zanatstvo, sportovi, turističke agencije);
- turističke usluge (informacije, komercijalizacija, transport).

B) Inherentne karakteristike turističkih vrednosti (resursa):

a) prirodni resursi, npr. plaže (jezerske, rečne), meri se kvalitet i kvantitet;

b) kulturni resursi (istorijske zgrade i spomenici):
- arhitektonska vrednost zdanja, nezavisno od vremena nastanka,

[20] WTO - OMT, L' evalution des projets touristiques, Madrid, 1980

– permanentne mere zaštite.

(2) Eksterni faktori (elementi koji uslovljavaju turističko poslovanje):

a) pristupačnost resursa (saobraćajna infrastruktura);
b) blizina emitivnih centara;
c) specifičnost turističke vrednosti (komparativna analiza sa drugim resursima);
d) značaj resursa – uticaj na imidž i tržište.

Valorizacija turističkih potencijala sve više se obavlja u funkciji potreba određenih grupa turista, kao i grupa aktivnosti kojima se oni bave (npr. određena grupa rekreativnih aktivnosti).

Većina eksperata smatra[21)] da prirodne turističke vrednosti Srbije nisu na odgovarajući način valorizovane jer ne postoje dobro osmišljene, svrsishodne, stvaralačke, odnosno stručno i naučno verifikovane društvene akcije valorizacije i prezentacije postojećeg prirodnog potencijala.

Tabela 18. Površine visinskih zona u Srbiji

Visinska zona (m)	**km^2**	**%**
0 – 200	32.540	36,83
200 – 500	21.829	24,70
500 – 1.000	24.105	27,28
1.000 – 1.500	8.468	9,59
1.500 – 2.000	1.213	1,37
preko 2.000	206	0,23

Izvor: Mladenović, T.; Visinska struktura reljefa zemljišta u Jugoslaviji, zbornik radova Vojnogeografskog instituta, Beograd, 1984.

21) Stanković, S.: Priroda kao turistička vrednost Jugoslavije, zbornik radova "Turistički potencijali Jugoslavije", Novi Sad, 15–16. novembra, 1996.

Pri tome, smatra se da na tlu Srbije ima dovoljno prirodnog prostora za intenzivniji razvoj turizma (tabela 18) i to više vrsta na malom prostoru. Srbija je brdovita zemlja (prosečna visina reljefa jeste 470 m) jer brdovito i planinsko zemljište zahvata dve trećine njene teritorije, s planinama pogodnim za izletnički turizam i zimske sportove, odnosno sportsko-manifestacioni turizam.

Turistička vrednost planina manifestuje se kroz morfološke, hidrografske, klimatske i biogeografske pojave i procese. Po turističkim funkcijama, naše planine su monovalentne i polivalentne. Mogu se definisati kao: izletničko-rekreativne, vikendaške (sekundarno boravište), sportsko-manifestacione, zdravstveno-lečilišne, visinska lovišta, memorijalni nacionalni parkovi. Kako planinski prostor obiluje speleološkim objektima, klisurama i kanjonima, utvrđivanje njihove stvarne vrednosti za potrebe turizma zahteva sistemski pristup prostoru i spoj znanja više nauka i praktičnih delatnosti. Zatim, tu su brojna prirodna i veštačka jezera, različita po načinu postanka, položaju, pristupačnosti, dimenzijama i termičkom režimu, koja nisu dovoljno turistički valorizovana.

Međutim, osim rečnih tokova, sve veći značaj imaju brojni i raznovrsni mineralni, termomineralni, gasni i radioaktivni izvori kao osnova za razvoj banjskog turizma. Veći broj termomineralnih izvora na manjem prostoru obrazuje banjsku zonu. Jasno definisane banjske zone Srbije veoma su različite, kako po broju banja, tako i po izvorima u njima.[22)] Jedna od vrednosti turističkog proizvoda Srbije jeste i njegova kulturno-istorijska valorizacija. Naime, Srbija je vekovima

[22)] Brojem banja, obimom smeštajnih, ugostiteljskih i medicinskih kapaciteta posebno se ističe zapadno Pomoravlje s afirmisanom Vrnjačkom banjom, koja ostvaruje oko 50% celokupnog banjskog turističkog prometa u Srbiji.

kulturni centar Balkana, mesto susretanja različitih vera, kultura i običaja, a i bogata istorija ostavila je niz vrednosti koje predstavljaju značajno, po mnogo čemu jedinstveno kulturno-istorijsko nasleđe. Pre svega, bogatstvo Srbije manastirima (Studenica, kompleks Stari Ras, Gračanica, Pećka patrijaršija, Dečani, Sopoćani, Mileševa, žiča, Ravanica, Manasija, Ljubostinja itd.) jesu vrednosti koje svaka turistička destinacija stavlja u funkciju izgradnje integralnog turističkog proizvoda.

Takođe, istorijski spomenici (tvrđava na Kalemegdanu, Petrovaradinska tvrđava, Smederevska tvrđava), kao i brojna arheološka nalazišta od izuzetnog su značaja za formiranje turističkog proizvoda.

U gradovima Srbije nalaze se značajni univerzitetski centri (Beograd, Novi Sad, Subotica, Niš, Kragujevac, Priština), veliki broj muzeja, pozorišta, opera, umetničkih galerija, književnih klubova, baletskih, folklornih, estradnih i diskografskih kuća, a sve to po svom značaju i dostignućima prevazilazi granice Srbije.

Takođe, treba imati u vidu da infrastruktura i objekti doprinose povećanju turističke vrednosti prirodnih kompleksa koji se valorizuju. Uređene plaže, opremljene marine, razmnožavanje divljači, osvetljenje pećine, opremanje skijaških staza, izgradnja sportskih terena i drugo daju najbolje rezultate ako su racionalni. Međutim, predimenzionirani objekti mogu biti negacija sama sebi jer uslovljavaju degradaciju prvobitnog lika prostora i ekoloških odnosa u njima. Najbolje je ono opremanje prostora i najuspešnija ona turistička valorizacija koja najmanje remeti prvobitno stanje životne sredine. Za potrebe definisanja vrednosti prirodnih turističkih potencijala moraju se uvažavati geografski položaj, saobraćajna povezanost, funkcionalnost, udaljenost od izvora

turističke tražnje i atraktivnost prostora. Pri tome, treba imati u vidu da preterana urbanizacija smanjuje opštu turističku vrednost prirodnih potencijala.

2. CILJEVI I PRAVCI STRATEGIJSKOG RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI

Uzimajući u obzir da Srbija ima dosta kvalitetnih resursa za razvoj turističke privrede, mogu se definisati ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji. Pri tome, tržišne podloge u međunarodnom i domaćem turizmu pouzdan su faktor razvoja. Uključivanjem brojnih delatnosti, koje imaju svoj interes u ukupnom razvoju turizma ili njegovih pojedinih vidova, on bi trebalo da postane jedna od generatora ukupnog privrednog razvoja Srbije, na dug rok, i faktor stabilizovanja i rasta ekonomskih aktivnosti u Srbiji. Uglavnom, osnovni ciljevi i pravci razvoja turizma u Srbiji koji mogu da se definišu jesu:[23)]

(1) intenziviranje ukupnog razvoja kroz potpunije korišćenje postojećih kapaciteta;
(2) znatno brži i znatan izlazak Srbije kao turističke destinacije na međunarodno tržište;
(3) stvaranje uslova za dalji razvoj domaćeg turizma;
(4) poboljšanje ukupne organizovanosti u funkciji efikasnijeg upravljanja razvojem u turizmu;
(5) izgrađivanje takvog privrednog ambijenta u turizmu koji će stimulisati ulaganja u poslovanje u ovoj oblasti (privatizacija i preduzetništvo).

---

23) Prilago|eno Strategiji razvoja turizma Srbije, Beograd, 1999. god.

Svakako da ostvarivanje strategijskih ciljeva neće moći da obezbedi krupne promene u kratkom roku, te su oni i definisani kao dugoročni, a od mere i brzine ispunjavanja određenih pretpostavki zavisiće i dinamika njihovog ostvarivanja. Jedna od ključnih pretpostavki jeste izgrađivanje takvog privrednog ambijenta, ne samo u turizmu, koji će stimulisati ulaganja i poslovanje u ovoj delatnosti. Pri tome se ima u vidu da će u turuzmu, u dogledno vreme, biti u potpunosti ili najvećim delom obavljena svojinska transformacije, te da će maksimalno moći da se ispolji privatna inicijativa i preduzetništvo.

Dakle, bez uslova u kojima se podstiče tržišno poslovanje, ohrabruju investitori i podržavaju sve aktivnosti koje poboljšavaju ukupan kvalitet ponude i u kojima se stimuliše rad preduzetnika i zaposlenih teško će moći da se realizuju strategijski ciljevi i iskoriste već analizirane pogodnosti turističkog razvoja za ukupni privredni i društveni razvoj.

Da bi se ostvarivali ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji, neophodno je ispunjavanje niza pretpostavki i uslova, među kojima se izdvajaju:

(1) uslovi privređivanja u turizmu (stabilnost privrede, investicije, fiskalna politika, kreditiranje, akcijski kapital, internacionalizacija);

(2) unapređivanje turističkog proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa na selektivnim osnovama (asortiman, kvalitet, standardi, tehnološke promene, selektivni razvoj, ciljna tržišta, instrumenti marketinga);

(3) zaštita prostora i životne sredine (usklađeni razvoj i ekologija).

2.1. Intenziviranje razvoja postojeće ponude

Potpunijim korišćenjem postojećih kapaciteta, u turističkoj privredi, može se intenzivirati ukupan razvoj turizma Srbije. To je moguće, pre svega, na osnovu povećanja kvaliteta turističkih usluga i unapređivanja turističkog proizvoda Srbije, kao i drugih bitnih instrumenata njenog tržišnog nastupa. Razvoj nove ponude u turizmu, shvaćene kao tržišno opravdane i selektivne gradnje, svakako je neophodan u narednim godinama, ali će zbog delovanja niza faktora[24)] oslonac za izvesno vreme morati da bude na intenziviranju i kompletiranju turističke ponude u onim regijama, područjima i mestima koja su već u određenoj meri turistički afirmisana.

S druge strane, proizvodnja i distribucija informacija o samoj turističkoj ponudi postala je izuzetno značajna za opstanak i razvoj na ovom specifičnom tržištu. Brzina, efikasnost, preciznost i kvalitet kojim se informacije prezentiraju potencijalnim potrošačima isto su toliko važni za postizanje konkurentske prednosti kao i sam kvalitet ponude. Međutim, promene u privrednom sistemu omogućuju da se nosioci turističke ponude efikasnije organizuju, samostalnije posluju i uspešnije međusobno povezuju.

Osim toga, organizacijske promene u obavljanju turističke delatnosti mogu doprineti kvalitetnijoj ponudi.[25)] Dakle, marketinška, funkcionalna

---

[24)] U takve faktore ubrajaju se: nedovoljno korišćenje postojećih kapaciteta usled nedostajuće tražnje, naročito strane, nemogućnost obezbe|enja finansijskih sredstava potrebnih za ekstenzivni razvoj i drugi.

[25)] Organizacijsko stanje jeste i te kako ograničavajući faktor ponude. Unificiranost organizovanja proizlazila je iz činjenice da su subjekti u turizmu formirani na temelju rada a ne kapitala, čija je funkcija bila zapostavljena. Tako smo imali tržišno nekompletne subjekte, bez svih potrebnih funkcija. Posledice su bile katastrofalne: usporen razvoj, siromašna ponuda, nekvalitetna usluga, gubljenje tržišta.

organizacijska povezanost procesa rada i nosilaca ponude međusobno, kao i zajedno s turističkom potražnjom, bitan je preduslov uspešnog plasmana našeg turističkog proizvoda na tržištu, odnosno efikasnosti poslovanja privrednih subjekata u turizmu. Intenziviranje razvoja postojeće ponude može se postići formiranjem takvih poslovnih subjekata u turizmu koji će objedinjavati sve ekonomske, marketinške, tehnološke i menadžment funkcije. Samo tako kompleksni i fleksibilno organizovani pravni subjekti, čiji oblici neće biti unapred čvrsto fiksirani, mogu se poslovno povezivati sa svim nosiocima turističke ponude, bez obzira na lokaciju, status, vrstu delatnosti i karakter vlasništva, a to je imanentno tržišnoj privredi koja pretpostavlja veliku samostalnost subjekata. Dakle, organizacione promene treba da budu u funkciji usklađene ponude i potražnje. Takođe, postojeća ponuda mora da se prilagođava zahtevima turističke tražnje.

Promene u načinu života, životnom standardu, tehnici i tehnologiji utiču na modifikovanje zahteva turista. Turisti, a naročito strani, sve više odmor koriste u dva dela, u porastu su njihovi zahtevi za smeštajem u dislociranim hotelskim objektima (turističkim naseljima), polupansionom, prilagodljivom tehnikom usluga, savremenijim komuniciranjem, odnosno za primernijom ponudom u celini.

Intenziviranje razvoja turističke ponude treba da bude u više pravaca:

- veća orijentacija na gradnju apartmanskih, turističkih naselja i rekreativnih sadržaja;
- sve više trgovačkih prodavnica, specijalizovanih ugostiteljskih objekata i zanatskih radnji;
- inovacije u tehnologiji priprema i tehnici pružanja usluga (npr. švedski sto);

- standardizacija i kompjuterizacija poslovanja u turističkim objektima;
- organizacijska i poslovna povezanost turizma, ugostiteljstva, trgovine, poljoprivrede, saobraćaja, ribarstva i drugih delatnosti koje formiraju turističku ponudu.

Intenziviranje razvoja postojeće ponude, u smislu ciljeva i pravaca strategijskog razvoja turizma u Srbiji, moguće je na osnovu regionalnog razmeštaja turističkih smeštajnih kapaciteta u Srbiji. Do sada, u Srbiji su smeštajni kapaciteti podignuti u 277 mesta, s ukupno 105.803 ležaja. Osamnaest mesta u Srbiji ima više od 1.000 ležaja u ponudi (a prema broju ležaja razlikuju se šest grupa turističkih mesta). U regionalnom razmeštaju turističkih smeštajnih kapaciteta treba naznačiti faktore bitne za njihov razmeštaj i njihovu disperziju. Za sada u osnovnim kapacitetima prevagu imaju ležaji u hotelima, dok u komplementarnim kapacitetima prevagu imaju oni u privatnim sobama. Ukupnu turističku ponudu možemo razmotriti kao:

(1) ponudu u receptivnim prostorima (prirodne i antropogene vrednosti područja, materijalna baza područja, itd.);

(2) ponudu u emitivnim prostorima.

Centri u Srbiji, Beogradu, Novom Sadu, Nišu velika su prirodna čvorišta (industrija, saobraćaj, kultura itd.), te će tu i dalje biti izraženiji aktivni odnos stanovništva prema putovanju.

Poznato je da turističke agencije, hotelsko-ugostiteljsko-turistička preduzeća i smeštajni objekti čine "turistički trougao" koji nije nezavisan od spoljnih uticaja, a koji to ne može ni biti.

Osnovna karakteristika mu je visoki stepen međuzavisnosti sve tri njegove komponente, te brojni izlazi i ulazi, gde se u nadgradnji nalazi čitav niz pojava i procesa (saobraćaj, trgovina,

poljoprivreda, monetarno-fiskalna politika, društveno-politički odnosi, stanovništvo, tradicija, životna sredina, zaposleni i drugi). Dakle, i intenziviranje razvoja postojeće ponude zavisi od niza ovih elemenata koji su u međuzavisnosti.

Najznačajniji objekti jesu upravo u zonama u kojima se odvijaju najbitniji vidovi turizma (gradska, planinska i banjska), te je gustina smeštajnih objekata upravna prema stepenu tražnje. Takođe, značajnu koncentraciju smeštajnih objekata treba i dalje ostvarivati duž frekventnih saobraćajnih pravaca, kroz koje su usmereni (dominantni) interregionalni turistički tokovi. Od faktora značajnih za razmeštaj smeštajnih objekata isticaće se:

(1) antropogeni faktor, raspored i brojnost stanovništva;

(2) lokalni i regionalni uslovi turističke ponude (potražnje), turistički tokovi, te prirodni potencijal kao baza različitih vidova turizma;

(3) interes kontraktivnih zona;

(4) geografski, saobraćajni i turistički položaj;

(5) geoprometni i infrastrukturni uslovi koji čine podsticajne elemente razvoja.

U vezi s tim jeste i disperzija smeštajnih kapaciteta (osnovnih, koplementarnih) u Srbiji, koju karakteriše relativno uravnotežena rasprostranjenost, samo s diferenciranošću u pogledu veličine samih kapaciteta.

Na dalje intenziviranje razvoja postojeće ponude i, uopšte, na njeno planiranje svakako će uticati i objektivna ocena infrastrukturnih uslova, receptivni uslovi, atraktivnost motiva, demografska slika prostora, prioritetni pravci i integralnost razvoja, odnosno funkcija turizma u određenom pros-

toru (odnosi turizma i drugih delatnosti u teritorijalnim okvirima jedne regije) i drugo.

2.2. Izlazak na međunarodno turističko tržiše i razvoj domaćeg turizma

Turizam jeste kompleks delatnosti i na njega se reflektuju pozitivna i negativna ekonomska i društvena kretanja svih privrednih i vanprivrednih subjekata, pa su zato dostignuti stepen privrednog razvoja i opšta privredna i društvena efikasnosti faktori od primarnog značaja i uticaja na konkurentnost turističke ponude Srbije.

Konkurentnost zavisi od kompletnosti ponude u širem smislu, dakle i od asortimana dobara i usluga koje se ne ubrajaju u standardne turističke usluge. U razvijenim zemljama ponuda je kompletnija, što se ispoljava u većem stepenu konkurentnosti na međunarodnom tržištu. S obzirom na to da je Srbija privredno slabije razvijena u odnosu na najznačajnije receptivne zemlje, to se reflektuje na niži nivo konkurentnosti njene turističke ponude na međunarodnom tržištu. S druge strane, prilagođavanje naše turističke ponude inostranoj tražnji jeste primarni zadatak daljeg razvoja turizma.

Poznato je da je turistički proizvod Srbije, po svojoj strukturi i kvalitetu, oduvek zaostajao za sličnim proizvodima koje su međunarodnom tržištu nudile razvijene evropske destinacije. Višegodišnjom ekonomskom krizom i izolacionim dejstvom sankcija taj jaz krajnje je produbljen i proširen tako da se ovaj prostor našao na marginama turističkih tokova. Zato se danas pred turističkom privredom Srbije nalaze brojni i veoma složeni zadaci, koje je neophodno razrešiti kako bi se što uspešnije i u što kraćem roku sproveo proces revitalizacije strukturnog i kvalitativnog

inoviranja turističkog proizvoda, i na tim osnovama njegova reafirmacija i reintegracija u međunarodne turističke tokove.

Prema tome, osnovna kvalitativna obeležja inoviranog i s tržišnim tokovima usklađenog turističkog proizvoda Srbije treba da budu: ekološka utemeljenost, strukturna raznolikost (selektivnost), fleksibilnost, dinamičnost, prostranost, komplementarnost i funkcionalnost (integralnost). Ona mu, na duži rok, mogu obezbediti razvojnu održivost, tržišnu konkurentnost i funkcionalnost u pogledu zadovoljenja različitih segmenata tražnje. Pri tome, treba imati u vidu da se konkurentna pozicija ne može ostvariti jednom za sva vremena, već se ona mora permanentno održavati i unapređivati adekvatnim inovacijama u svim segmentima turističkog menadžmenta. Tako koncipiran turistički proizvod Srbije treba da ima značajno uporište u raspoloživim potencijalima, a delimično i u materijalnoj osnovi.

Za razvoj turizma Srbije presudan je izlazak na svetsko turističko tržište. Za ostvarenje te misije neophodno je postići odgovarajuće ciljeve, uz korišćenje internih prednosti i eksternih šansi.

Da bi se misija izlaska Srbije na međunarodno turističko tržište definisala, mora se imati u vidu:[26)]

- raspoloživost informacija o svim elementima koji čine resurse ili potencijale Srbije za turistički razvoj;
- jasno procenjena vrednost tih potencijala;
- raspoloživost informacija o zbivanjima u eksternom okruženju i tržišnom ambijentu posebno;
- predviđanje trendova i tendencija u okruženju.

[26)] Bakić, O.: Srbija na me|unarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, 7-8/97, Beograd, str. 25.

Turistički potencijali Srbije, već sami po sebi, opredeljuju mogućnosti koje je potrebno eksploatisati (npr. prirodni, antropogeni, kulturno-istorijski ili saobraćajni uslovi), kao i promene u ponašanju turističke tražnje (npr. zahtev za očuvanom prirodom, bogatstvo kulturnih sadržaja) opredeljuju moguću šansu u nastupu. Za definisanje misije, ali ne od manjeg značaja, trebalo bi da bude i mišljenje učesnika (na mikro i makronivou), koji će ostvariti predviđeni, na strategijskim osnovama planiran razvoj. Pri izlasku turističke privrede Srbije na međunarodno tržište potrebno je voditi računa o brojnim aspektima:

(1) stvaranje organizacionih uslova (na makro i mikronivou) iz kojih može da proizađe jasna i konzistentna misija;

(2) definisanje tržišta, tražnje i segmenata u tim okvirima i to, kako sadašnjih, tako i potencijalnih zahteva i potreba turističke tražnje (primena diferenciranog i koncentrisanog marketinga);

(3) odvijanje aktivnosti mora biti marketinški postavljeno, a menadžment sredstvo rasta i razvoja;

(4) očuvanje prirodne i društvene sredine kao savremenih pretpostavki turističkog razvoja (tzv. "meki" turizam).

Izlazak na međunarodno turističko tržište i razvoj domaćeg turizma jesu u međuzavisnosti. Srbija kao turistička destinacije na međunarodnom turističkom tržištu znači nastojanje da se ostvare ekonomske i šire društvene koristi od "izvoza" relevantnih turističkih proizvoda. To je potrebno postići uz adekvatno stimulisanje razvoja turizma i nastojanje da se prirodna i društvena sredina unaprede tokom turističkog "odgovornog" razvoja. U definisanju ciljeva razvoja stranog turizma bitno je uskladiti šanse iz okruženja s jakim internim

tačkama (prednosti), a izbegavati situacije koje su označene kao pretnje na tržištu i eliminisati interne slabe tačke (nedostaci).

Međutim, ciljevi moraju biti fleksibilni, pogotovo kad postoji jaka turbulencija na turističkom tržištu. Poželjno je utvrditi ciljeve (kratkoročne, dugoročne, strategijske) i redosled njihovog ispunjavanja (primarni, sekundarni). Potrebno je biti svestan toga da postoje izvesna ograničenja (eksterna i interna). Na neka se može, a na neka ne može uticati.

Srbija je relativno nova destinacija na međunarodnom turističkom tržištu, ali i u domaćem turizmu. Ona pripada grupi manjih destinacija s raznovrsnim potencijalima koji će, prvenstveno, privlačiti brojnije i takođe manje segmente sa specifičnim zahtevima. Zato će i u budućem razvoju ponude biti potrebni novi sadržaji, naročito u vanpansionskom delu. Mogućnosti za brži razvoj imaće fleksibilnija i manja preduzeća, kao i objekti za smeštaj i razne druge namene (što bi se prvenstveno postiglo rastom i razvojem privatnog sektora u turizmu). Uz odgovarajućuju fleksibilnu upotrebu cena, usklađenih s kvalitetom na bazi standarda, neophodno je više razvijati direktnu prodaju i prateću promociju na svim nivoima.

Dakle, izlazak na međunarodno turističko tržište direktno zavisi od razvoja domaćeg turizma. Između ostalog, to upućuje na poželjno proširivanje prodajnih i promotivnih aktivnosti na manje strane partnere, posebno organizatore putovanja i na uspostavljanje znatno čvršćih kontakata s njima. S druge strane, i domaći turizam zahtevaće i odgovarajuće, veće i snažnije ponuđače, što treba da uključi veća preduzeća i objekte, te poslovno povezivanje manjih subjekata.

U tom smislu, dve posebno značajne delatnosti za upotpunjavanje vanpansionske ponude i turističku potrošnju jesu, pored ostalih, saobraćaj i trgo-

vina. Zato revitalizaciju ovih delatnosti neophodno je dopuniti i odgovarajućim dugoročnim aktivnostima i programima.

U pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije neophodno je utvrditi tržišta na kojima bi se oformila turistička predstavništva Srbije, s konkretnim funkcijama i zadacima (a zavisno od raspoloživih finansijskih sredstava svih zainteresovnih privrednih i drugih subjekata) i sredstvima u procentima od ostvarenog deviznog prihoda u turizmu, što je uobičajena praksa turistički razvijenih zemalja.

Osnivanje mreže predstavništava u inostranstvu pospešio bi izlazak na međunarodno turističko tržište. Na primer, informativno-propagandni punktovi, odnosno predstavništva Turističke organizacije Srbije bi se osnivala u saradnji s JAT-om ili drugim preduzećima i u njihovim prostorijama. Istovremeno je veoma važno izabrati i odgovarajuće zemlje – tržišta, sa stanovišta značaja za turizam Srbije, kao i za ukupnu promociju zemlje kao celine.

Za izlazak na međunarodno turističko tržište potrebno je da se pristupi i daljem rešavanju pitanja jedinstvene informativno-propagandne delatnosti i ukupne promotivne aktivnosti prema inostranstvu, na odgovarajućim osnovama za zemlju u celini. Osim toga, potrebno je potencirati upravo međunarodni aspekt u tzv. sistemskim rešenjima. Zato je veoma bitno da se u koncipiranju mera ekonomske politike ugradi što više elemenata s dugoročnim odrazom na ukupno turističko poslovanje, kao i da se uvaži neophodnost ostvarivanja statusa turizma, kao i izuzetno značajnog izvoznika.

Treba imati u vidu da bi i druge brojne aktivnosti doprinele uspešnom razvoju turizma u Srbiji, na dug rok, a naročito njegovoj poziciji i

afirmaciji u međunarodnim razmerama. Neke od njih su:[27)]

- uraditi odgovarajuće programe kojima bi se za ciljna strana i domaća tržišta potpunije istražili segmenti i prema njima usmerila odgovarajuća poslovna i turistički politika (s organizovanjem predstavništava u drugim zemljama);
- aktivirati stalno istraživanje tržišta na svim nivoima kako bi se efikasnije nastupalo u zemlji i inostranstvu;
- formiranje jedinstvenog informacionog sistema u turizmu Srbije, na projektnoj osnovi, kao hitan uslov prezentacije, promocije i perspektivnog plasmana turističkog proizvoda Srbije;
- uspostavljanje međunarodne saradnje, regionalne i saradnje sa susednim zemljama.

2.3. Razvoj turističke privrede i ukupne ponude u funkciji ekonomskog oporavka Srbije

Stvaranje uslova za dalji razvoj domaćeg turizma u funkciji je njegovog pozitivnog uticaja na ukupan privredni i društveni ambijent života i privređivanja u Srbiji. Razvijanje Srbije kao turističke destinacije može da stvori prostor za sve segmente domaće turističke tražnje, odnosno da, prevashodno, obezbedi ekonomske, a za izvesne segmente i specijalne uslove za uključivanje u turistička kretanja (npr. mladih ili penzionera).

Pored pozitivnih ekonomskih uticaja na pozicije platnog bilansa, razvoj domaćeg turizma uvek je

---

[27)] Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, mart, 1999, str. 54.

strategijski značajan za turističku ponudu zemlje i njene poslovne rezultate.[28)]

Prvenstveni zadatak za dalji razvoj turističke privrede Srbije jeste prilagođavanje naše turističke ponude stranoj tražnji. Nužno je stvoriti uslove za intenzivan razvoj, pod kojim podrazumevamo formiranje kvalitetnog integralnog turističkog proizvoda (odgovarajuću razvijenost svih komponenti "totalnog" proizvoda), a svakako i istovremeno kontinuirano širenje (ekstenzivan razvoj) kapaciteta smeštaja i njima primerene ponude. Neophodno je, nadalje, obezbeđivati viši kvalitet svih komponenti turističkog proizvoda tako da jedinica smeštaja (ležaj) stvarno bude kompleksna jedinica kapaciteta ponude. Treba, naime, prevladati postojeći disparitet između obima i kvaliteta smeštaja, s jedne, i ostalih elemenata turističke infra i suprastrukture, s druge strane. Time bi se ostvarilo bogaćenje, odnosno intenzifikacija ponude, s pozitivnim dejstvom na veću kompetitivnost na međunarodnom turističkom tržištu.

Kvalitetna ponuda ne obezbeđuje se samo formiranjem makar i luksuzne osnovne ponude već je nužno osigurati i sve druge materijalne i duhovne komponente, a koje sada predstavljaju "uska grla", tj. komponente koje nedostaju u integralnom turističkom proizvodu.

Transformacijom ponude, odnosno obezbeđivanjem svih karika u lancu turističkog proizvoda postićiće se, kao posledica obimnije prosečne dnevne potrošnje po posetiocu, viši kvalitet privređivanja u turizmu.

Postojeće osnovne elemente ponude treba dograditi: unapređivanjem kvaliteta tzv. turističko-komunalne infrastukture (snabdevanje vodom, kanalisanje voda, razvoj PTT usluga,

---

[28)] To potvr|uju i podaci poznatih turističkih zemalja kao što su Francuska, Italija, Švajcarska, Meksiko, Španija, kao i drugih koje razvoj ukupnog turizma prevashodno zasnivaju na domaćem turizmu.

saobraćajnice, parkovi i ostale otvorene površine i dr.);

- širenjem mreže sitnih objekata ugostiteljstva (posebno onih u kojima će biti obezbeđeni domaći specijaliteti);
- obezbeđenjem bogatog asortimana i uvođenjem savremenih oblika trgovine na malo (uz uvođenje odgovarajućeg radnog vremena, obezbeđenje kvalitetnijih usluga i sl.).

U funkciji ekonomskog oporavka Srbije treba sagledati međuzavisnost razvoja turizma, saobraćaja i trgovine, koja najmanje može da se upoređuje s konkretnim destinacijama u inostranstvu (već dugo vremena propušta se šansa i mnogo obimnijeg plasmana proizvoda od kože, tekstila, konfekcije, kristala, gline, sportske opreme, prehrambenih proizvoda, pića i sl.).

Iskustvo drugih zemalja pokazuje da turizam može biti snažan izvozni kanal privrede. Dakle, neophodno je podsticati izvoz robe i usluga raznih delatnosti privrede Srbije kroz turizam (tako što bi se domaća roba nudila uz odgovarajuće popuste, oslobađanje od poreza i sl.). Stvorene povoljnosti kupovine (kvalitet, roba po nižim cenama) treba da rezultiraju usponom turističke potrošnje jer će predstavljati i dodatni motiv posete. Osim toga, za razvoj domaćeg turizma neophodno je:

- osavremeniti uslove za pružanje zanatsko-servisnih usluga;
- stvarati svestrane mogućnosti za bavljenje kulturom, zabavom, sportskim aktivnostima, izletima i dr. (uvek imajući u vidu da su turizam i dosada suprotstavljeni pojmovi);
- obezbediti raznovrsne "instant programe" učenja stranih jezika, plesa, folklora, sportskih veština, kulinarstva i dr.;
- stvoriti povoljne higijenske uslove u objektima, turističkim mestima, duž

saobraćajnica (svuda i na svakom mestu gde se kvalitetan prostor može ukalkulisati u cenu boravka, koja bitno opredeljuje izbor mesta provođenja odmora);
- kvalitetno prostorno oblikovati lokalitete i sprečiti bilo kakve devastacije itd.

Svi ovi elementi znače prevazilaženje problema nedovoljne razvijenosti okruženja, koji predstavlja limitirajući faktor uspešnijeg turističkog razvoja. Dakle, obezbediti uslove dinamičnijeg širenja materijalne osnove turizma, postići željeni ekstenzivni razvoj, jesu, takođe, izvanredno važne pretpostavke unapređenja turističkog razvoja. U postojećim uslovima neophodno je insistirati na maksimalnom snaženju kvalitativnih činilaca razvoja, što znači da se kroz realizaciju novih programa mora obezbediti što viša isplativost ulaganja. Neracionalnih investicija, neefikasnog trošenja sredstava ne sme biti, a investicione odluke moraju biti do kraja promišljene, zasnovane na jasno sagledanoj tražnji, racionalnom projektovanju i građenju, odgovarajućem kadru, zadovoljavajuće utkane u već stvorenu ponudu i organizovanost i drugo. Samo takvi programi mogu računati na ekonomsku podršku i "okupiti" interes investitora, domaćih i/ili stranih i društva u celini.

Potrebno je graditi i nuditi više jer to, konačno, traže i organizatori putovanja (turoperatori). U suprotnom, oni se neminovno orijentišu prema ponuđačima u ekspanziji, otvarajući sebi prostor za postizanje sopstvenih razvojnih ciljeva. Otuda zastoj u rastu kapaciteta smeštaja (posebno osnovnog) rezultira, ne samo stagnacijom već i retrogradnim kretanjem kada je u pitanju dinamika turističkog inoprometa. S naročitom pažnjom treba se orijentisati na obimniju izgradnju nekih vrsta osnovnog smeštaja. Poštujući

zahteve tražnje, gradnju objekta, treba usmeriti na hotele s apartmanima, turistička naselja, manje hotele i slično. Uz to, treba omogućiti širenje različitih objekata smeštajne, kao i ostale ponude u okviru privatnog sektora (pansioni, objekti za prihvat porodičnog turizma i dr.).

Međutim, razumljivo je da razvoj turističke privrede ne znači samo rast kapaciteta smeštaja već i svih elemenata strukture. Posebno značajnu, čak presudnu ulogu imaju rešenja saobraćajne infrastukture u budućnosti. Važno je orijentisati se na razvoj, sada, nedovoljno razvijenih oblika turističkog prometa (sve bi to podiglo turistički "imidž" Srbije).

U funkciji ekonomskog oporavka Srbije, a posebno što efikasnost privređivanja u turizmu bitno zavisi od organizovanosti subjekata privrede (unutar turističke i u njoj konkretne privrede), nužno je insistirati na unapređivanju različitih kooperativnih odnosa kako bi se obezbedili što kvalitetniji turistički proizvodi u širem prostoru (obezbeđenje uspešne prodaje, vođenje politike cena, obavljanje propagande, te odvijanje brojnih ostalih, naročito kreativnih poslovnih aktivnosti), s uključivanjem privatnih investitora.

Za to je naročito potrebno, s najvećom upornošću rešavati problem obezbeđenja odgovarajućeg kadra, jer se ne može samo novim investicijama obezbeđivati razvoj i rast turističke privrede. S obzirom na sve manje "tradicionalno gostoprimstvo", nužno je da se kroz angažovanje turističkih i ostalih društvenih organizacija nastoji obezbediti da i ukupno stanovništvo receptivnog područja bude privrženije uključeno u rešavanju tekućih problema razvoja turizma. To se, naročito, može postići u domenu obezbeđenja kvalitetnije turističke ponude. Dakle, razvojem široke ponude i njoj prilagođene organizacije, uz odgovarajući kadar moguće je ostvariti uspon turizma, posebno obimnije

turističke potrošnje kao ciljne funkcije. Time bi turizam doprineo ekonomskom oporavku Srbije, kako privrede, tako i stanovništva.

Za razvoj turističke privrede, odnosno doprinosa turizma ekonomskom oporavku Srbije neophodno je da se steknu uslovi kako bi privređivanje u turizmu bilo efikasno, odnosno da bi imalo pozitivan, povratni, uticaj na privredu u celini. Pre svega, ovi uslovi podrazumevaju održavanje stabilnosti u privrednim kretanjima i njihov rast (struktura dinara i cena), dobru snabdevenost tržišta onim proizvodima i uslugama koji su bitni za turizam i ukupnu potrošnju domaćih i stranih posetilaca, te maksimalnu orijentaciju države i društva na tržišno ponašanje i poslovanje. To znači, strategijsko prilagođavanje ukupne privrede Srbije tržišnim promenama jer povoljni uslovi privređivanja obuhvataju i one koji se stvaraju adekvatnom dugoročnom ekonomskom politikom. Za turizam su posebno važne tri oblasti razvoja ekonomske politike: fiskalni sistem, sistem ekonomskih odnosa s inostranstvom i kreditna politika (u smislu obezbeđenja investicija i uslova za tekuće poslovanje). Osnovni preduslovi za razvoj turističke privrede jesu:

a) konzistentna fiskalna politika:
   - na stabilnoj i stimulativnoj podlozi trebalo bi da uvažava izraziti radno intenzivni karakter delatnosti i druge uslove i poslovne specifičnosti turizma; [29)]
   - polazeći od značajnih funkcija turizma u regionalnom razvoju brdsko-planinskih i

[29)] U pogledu nabavke osnovnih sredstava i opreme u zemlji i inostranstvu i njihovog oporezivanja i sl. Zatim, doprinosi (za gra|evinsko zemljište), nadoknade (npr. za zakup poslovnog prostora, korišćenje teritorije nacionalnih parkova i dr.) i takse na nivou opština, javnih i komunalnih preduzeća zaslužuju ozbiljnije preispitivanje, a njihov rast, u principu, trebalo bi usaglašavati s porastom cena na malo.

pograničnih (a privredno nerazvijenih) područja, poreske olakšice za ulaganja u takav razvoj imale bi višestruke efekte;

b) status izvoznika i odgovarajući podsticaji:
   - na planu izvoza i uvoza: povećanje provizije u menjačnicama, liberalizacija uvoza ugostiteljske opreme, carinske i poreske olakšice za uvoz rentakar vozila, stimulisanje naplate za prodate proizvode i usluge stranim turistima i sl.;
   - adekvatan način obezbeđivanja sredstava za pripremu turističke sezone (za nedostajuća obrtna sredstva čija je dinamika priticanja uslovljena ritmom sezonskog poslovanja);
   - podsticanje unapređivanja ukupnog kvaliteta usluga u turizmu (uz regulisanje priliva stranog kapitala, viznog režima, putarina i slično);

c) finansijski kredit za podsticaj izvoza:
   - korišćenje selektivnih finansijskih kredita za podsticanje izvoza kroz integralne programe razvoja regiona, pojedinih investicionih aktivnosti, unapređenja kvaliteta i sl.;

d) akcijski kapital:
   - domaći i strani kapital koji se formira u procesu svojinske transformacije treba da bude značajan podsticaj razvoju turističke privrede;

e) strani kapital:
   - efikasno bi pospešio svojinsku transformaciju (strana ulaganja, koncesije, akvizicije i sl.);

f) internacionalizacija poslovanja u turizmu i trgovini:

- strane direktne investicije u kombinaciji s domaćim kapitalom obezbeđuju zajednička ulaganja;
- portfolio investicije vezane za mehanizme obezbeđivanja razvojnih sredstava na finansijskom tržištu;
- ugovorni aranžmani (franšizing, menadžment, koncesije) sa stranim kompanijama.

Sve ove oblasti razvojne ekonomske politike i strukturnih prilagođavanja razvojnom ambijentu (tržišnim uslovima) ocenjuju se iz aspekta mogućeg doprinosa razvoja turizma i efikasnog privređivanja u celini. Pri tome, treba uzeti u obzir poslovanje velikog broja malih i srednjih preduzeća, koja efikasno sprovode proces svojinske transformacije, te dalje razvijaju privatnu inicijativu, odnosno preduzetništvo.

Uz adekvatan razvoj saobraćaja u Srbiji, ukupna turistička ponuda bila bi u funkciji ekonomskog oporavka Srbije.

Imajući u vidu da je razvoj uslužnog sektora uslov za postizanje većeg stepena efikasnosti ukupne privrede, sve zemlje nastoje da ubrzaju razvoj ovog sektora kako bi se pospešio razvoj u različitim domenima:

- osnovni elementi infrastrukture (saobraćaj, telekomunikacije, komunalne delatnosti itd.),
- neophodni uslovi za vertikalne i horizontalne integracije u privredi i povezivanje različitih privrednih delatnosti u efikasnu celinu,
- uslovi za smanjivanje troškova rada po jedinici proizvoda (zahvaljujući uslugama zasnovanim na visokoj tehnologiji);
- usklađen i dinamičan celokupan privredni razvoj i uspešno uklapanje u međunarodnu podelu rada.

Razvoj uslužnog sektora danas, i pored ukupnih pozitivnih efekata (direktnih i indirektnih), u mnogim zemljama u razvoju upućuje na neophodnost većeg zaokreta ka tercijarizaciji privrede i dominantnoj ulozi ovog sektora u privrednoj strukturi, zapošljavanju stanovništva itd., kao i na strukturne promene u samom sektoru usluga gde, za sada, dominiraju klasične usluge, dok je učešće tzv. novih usluga (informatike, telekomunikacija, telematike i dr.) relativno malo.

Dakle, svako dalje gubljenje tempa u razvoju uslužnog sektora (kao i u razvoju novih usluga u okviru njega) može predstavljati kočnicu ukupnog privrednog razvoja i prevazilaženja postojećeg jaza u odnosu na razvijene zemlje. [30)]

Uopšteno, tercijarizacija privredne strukture jedna je od najbitnijih karakteristika savremene svetske privrede, a u okviru toga značajno mesto zauzimaju turističke usluge čije se učešće u strukturi privrede i njenom razvoju, u međunarodnim razmerama, neprestano povećava.

2.4. Prioritetni vidovi turizma u budućem razvoju

Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, a u skladu s definisanim ciljevima razvoja, zahteva utvrđivanje prioritetnih vidova turizma. Da bi se to uradilo neophodno je sagledati:

- osnovne pravce razvoja u svetskom turizmu,
- dugoročne ciljeve razvoja turizma u Srbiji (posebno onih koji su vezani za izalazak na međunarodno tržište),

---

[30)] Na ovaj problem ukazuju i raspoloživi statistički podaci o učešću usluga u kreiranju društvenog proizvoda, zapošljavanju radno aktivnog stanovnštva, zatim podaci o dinamici razvoja uslužnog sektora u svetu, kao i različit tretman primene marketinga kao ekonomskog procesa, poslovne funkcije i poslovne koncepcije u oblasti usluga.

– dostignuti stepen razvoja i kvalitet usluga,
– resursne podloge i druge faktore.

Na osnovu toga moguće je izdvojiti najvažnije vidove turizma:[31)]

(1) turizam velikih gradova:
- u međunarodnim razmerama (posebno u okviru Evrope), posete velikim gradovima biće zastupljenije od kretanja ka toplim morima i to zahvaljujući porastu tzv. kratkih putovanja, odnosno odmora koji obuhvataju kulturne i druge sadržaje, kao i porastu svih oblika poslovnih putovanja i prisustvovanja različitim skupovima;
- veći gradski centri Srbije (Beograd, Novi Sad, Subotica, Niš, Kragujevac) treba da razvijaju poslovne, kongresne, manifestacione, omladinske, izletničke vidove turizma, kao i one koji su u vezi s velikim gradskim celinama; [32)]
- Beograd je, sigurno, destinacija s najvećim mogućnostima, kako u pogledu asortimana i kvaliteta postojećih proizvoda, tako i u pogledu zahteva i usmerenosti tražnje;

(2) planinski turizam:
- jedan je od osnovnih pravaca buduće međunarodne turističke tražnje,
- podrazumeva ne samo odmor već i raznovrsne sportsko-rekreativne, lovne i druge aktivnosti tokom cele godine, a posebno u zimskoj i letnjoj sezoni (prednost, ipak, treba da imaju sportske aktivnosti kao što su skijanje i ostali zimski sportovi);

---

31) Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, 2000, str. 40.

32) Poslovni razlozi i ostali oblici poseta Beogradu, Novom Sadu, Nišu i ostalim većim gradovima u Srbiji učestvovali su sa 70% u ukupnom broju dolazaka stranih turista. Beograd, a i drugi veći gradovi realno mogu i treba da reaktiviraju svoj status značajnog evropskog kongresnog centra.

- proizvod ne treba vezivati samo za skijaške sportove (relativno masovan segment) nego ga prilagođavati potrebama raznovrsnih segmenata, s mogućnošću boravka u letnjoj sezoni (npr. sportski turizam);

(3) tranzitni turizam:
- treba ga razvijati duž glavnih, pretežno drumskih pravaca;
- podrazumeva stvaranje odgovarajućih sadržaja duž puteva (koristiti Koridor Beč – Budimpešta – Beograd – Niš);

(4) banjski turizam:
- obuhvatati više tržišnih segmenata, a ne samo zdravstveni i rekreativni,
- ponudu treba uskladiti s razvojem odgovarajućih sadržaja (sport, zabava, kulturne manifestacije);
- podizati kvalitet usluga za strane i domaće turiste uz adekvatnu cenu;

(5) turizam na Dunavu:
- sastavni je deo turizma na rekama i jezerima Srbije (komplementarnost),
- treba koristiti prirodne atraktivnosti, kulturno-istorijske i ukupne antropogene vrednosti,
- razvijati nautički turizam (s ostalim sportovima na vodi);
- razvijati međunarodno krstarenje Dunavom (brodovi – hoteli na vodi);
- značajan je regionalni aspekt razvoja Podunavlja, uz razvoj luka, robnog i putničkog saobraćaja;

(6) turizam vezan za posebna interesovanja:
- lov i ribolov;
- kulturu;
- verski turizam;

- turizam na selu;
- fotografiju.

U razvoju prioritetnih vidova turizma u Srbiji treba imati u vidu sledeće karakteristike:

- između svih vidova turizma postoji visoka korelacija na datom prostoru i retko su izolovani. Naprotiv, oni se, po pravilu, prepliću s mogućnošću efikasnog kombinovanja (nisu retke destinacije u Srbiji koje uključuju najveći broj ili čak sve navedene vidove turizma);
- neophodnost integralnog razvoja turizma na konkretnim područjima (s uključivanjem mnogih pripadajućih delatnosti);
- prostorni plan obuhvata (u skladu s dugoročnim razvojem turizma) prostorno-funkcionalne celine: turističke zone, turističke regije, tranzitne turističke pravce, gradske turističke centre i banje.

Osim toga, treba imati u vidu da Srbija nije posebno pogodna destinacija za razvoj masovnog turizma, a naročito ne na međunarodnom tržištu. Međutim, njene turističke vrednosti stavljaju se u visoku korelaciju s rastućim trendom individualizacije i sofisticiranosti strane, kao i domaće turističke tražnje. Iz toga će proizaći određeni zahtevi pri formiranju prihvatljivog turističkog proizvoda Srbije i njegovom unapređivanju, a to mogu biti:

- potenciranje potreba što preciznijeg utvrđivanja ciljnih tržišta i ciljnih segmenata (za formiranje adekvatnog turističkog proizvoda);
- što brže pozicioniranje (i repozicioniranje) prepoznatljivog turističkog proizvoda Srbije;
- definisanje, unutar tržišta (domaćeg i stranog), ciljnih segmenata (npr. učesnici

kongresa, poslovni putnici, tranziteri, nautičari, lovci i drugi);

- uticaj većeg broja manjih segmenata i idividualizacije na brže prilagođavanje zahtevima sve turbulentnije tražnje (kako u pansionskom, tako i u vanpansionskom delu);
- prodaja i promocija, koje će morati da budu mnogo direktnije, uz stalno praćenje tržišnih zbivanja i promena,
- razvoj privatnog preduzetništva u turizmu Srbije, što dovodi do veće fleksibilnosti prema izrazito segmentiranoj tražnji (a za to su neophodne kvalitetne informacije s tržišta, njihovo organizovano prikupljanje i odgovarajuća prodajna i promociona podrška).

U strategijskom prilagođavanju privrede Srbije tržišnim promenama neophodna je selektivnost, kako u vidovima turizma, tako i u vidu područja (regija).

U prvu grupu prioriteta, s formiranim i započetim celinama i centrima turističke ponude, potrebno je izdvojiti: [33)]

(1) Beograd (kao glavni turistički centar);
(2) severni Kopaonik (Kopaonik–željin, Vrnjačka banja u svojstvu prve kompleksno zaokružene regije);
(3) tranzitni drumski turistički pravac od Novog Sada do Niša;
(4) Šar–planinu (Brezovica);
(5) Novi Sad s Fruškom gorom;
(6) đerdap;
(7) Taru, Zlatibor i Zlatar;
(8) Maljen s Divčibarama.

[33)] Bakić, O.: Srbija na me|unarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, jul–avgust, Beograd, 1997, str. 31.

U drugoj grupi prioriteta, među novim turističkim prostorima trebalo bi izdvojiti:

(1) Dunav (glavni plovni tranzitni pravac celim tokom kroz Srbiju);

(2) Staru planinu (Babin zub);

(3) Prokletije (Koprivnik i Peć);

(4) Vlasinu (Vlasinsko jezero, čemernik i Vardenik);

(5) Goliju (s Novim Pazarom);

(6) gornje Podunavlje (sa Somborom).

Turizam u gradskim naseljima predstavlja jedan od najrasprostranjenijih i najmasovnijih vidova turističkog prometa u Srbiji, [34)] kao što je to i u svetu. Ova vrsta turizma, ukupno gledano, ima oblik kulturnih turističkih kretanja jer urbana naselja predstavljaju kompleksno kulturne motive. Pored toga, gradove karakteriše brojnost i heterogenost, smeštajno-ugostiteljskih trgovinskih, zanatskih objekata i zabavnih sadržaja, koji se mogu uključiti u turističku ponudu. Tranzit je, takođe, jedna od bitnih karakteristika turističkog prometa u urbanim naseljima, uslovljena njihovim povoljnim saobraćajno-geografskim položajem (istovremeno i emitivna područja turističke tražnje, ali i važni receptivni turistički centri).

Uglavnom su, saobraćajno-geografski položaj, veličina i motivska specifičnost najvažniji faktori valorizacije gradskih naselja. S druge strane, većinu smeštajnih kapaciteta u gradskim naseljima čine hoteli u kojima se ostvaruje znatno veća potrošnja u odnosu na druge smeštajne objekte, što

---

[34)] U 1989. godini u gradskim naseljima ostvareno je oko 48% od ukupnog broja noćenja i oko 77% od ukupnog broja posetilaca u Srbiji sa oko 39% ukupnog broja ležaja. U 1995. godini u gradskim naseljima registrovano je oko 44% od ukupnog broja noćenja i oko 71% od ukupnog broja turističkih dolazaka u Srbiji. U istoj godini učešće ovih naselja u ukupnom broju ležaja iznosilo je 41%, pri čemu hoteli čine najvažnije smeštajne kapacitete ovih mesta, s učešćem od blizu 64%.

ukazuje na rentabilnosti investicionih ulaganja u razvoj turizma u urbanim područjima.

Mnogi podaci ilustruju[35] da zbog svoje veličine, polivalentnosti, povoljnog saobraćajno-geografskog položaja i motivskih specifičnosti urbana područja pokazuju veću rezistentnost na spoljnje uticaje, koji ne pogoduju razvoju turizma, u odnosu na druge vrste turističkih mesta. Specifičnost gradskih turističkih kretanja u odnosu na druge motivske oblike prometa izražena je u ravnomernijoj distribuciji prometa po mesecima, što je indikovano postojanom atraktivnošću kulturnih motiva i postojanjem "neturističkih poseta". Ravnomernija distribucija prometa po mesecima u gradskim naseljima povećava stepen iskorišćenosti kapaciteta i efekte turističkog privređivanja u celini. Jedino klima, kao faktor opšte pokretljivosti, u određenoj meri utiče na sezonska kolebanja turističkih tokova usmerenih ka urbanim sredinama. Sezonska koncentracija manja je u većim gradovima, a izraženija u gradovima situiranim u blizini saobraćajno-turističkih koridora. Međutim, u sezonskim mesecima u gradskim naseljima Srbije (do 1990. godine) ostvarivano je tri četvrtine ukupnog broja stranih turista godišnje. Tako je u Beogradu, Nišu i Novom Sadu prosečan boravak stranih posetilaca nešto duži u odnosu na ostala gradska naselja i iznosi oko dva dana (usled većeg stepena njihove atraktivnosti i bogatijeg motivskog potencijala). Povoljan saobraćajno-geografski položaj, kao i razvijena trgovinska, kulturna i administrativna funkcija Beograda, Novog Sada, Niša i Subotice

[35] U Beogradu je 1989. godine ostvaren najveći procenat turističkih noćenja od ukupnog broja noćenja u gradskim naseljima i iznosio je 35%. Iza njega su Niš (4,4%), Novi Sad (3,4%), Priština (2,1%), Kragujevac (1,9%), Subotica (1,5). Strani turizam koncentrisao se u nekoliko većih gradova (Beograd, Niš, Novi Sad, Subotica), u kojima je 1989. ostvareno blizu 60% ukupnog broja noćenja stranaca u Srbiji.

predstavljaju dobre uslove za uspešan razvoj turizma.

U prvom planu je Beograd kao najveći administrativni, privredni, kulturni, naučnoobrazovani i zdravstveni centar u Srbiji. [36] Procenjuje se da je Beograd, 1990. godine, ostvario devizni prihod po osnovu turizma u visini od oko 300 miliona USD, što je činilo 50% ukupnog deviznog prihoda od turizma u Srbiji. [37] Strani turistički promet Beograda ima dominantno tranzitno i poslovno-kulturno obeležje s kratkim prosečnim boravkom (oko dva dana) i visokom potrošnjom po danu, kao i ravnomernijom godišnjom distribucijom prometa u odnosu na druga turistička mesta u Srbiji, usled visokog udela "neturističkih poseta" (poslovna putovanja).

Perspektive razvoja gradskog turizma u Srbiji zavise od više preduslova i činilaca, koje treba ispuniti da bi se ovaj vid turizma intenzivnije razvijao. Neki od njih jesu:

(1) izgradnja modernih autoputeva međunarodnog značaja, kao i mreže kvalitetnih pristupnih regionalnih i lokalnih saobraćajnica;

(2) osposobljavanje aerodroma Bor, Novi Sad, Sombor, Subotica, Vršac i Zrenjanin za obavljanje javnog prevoza;

---

[36] Povezan je sa devet drumskih, sedam železničkih, dve rečne i većim brojem vazdušnih komunikacija. Beograd poseduje solidne smeštajne ugostiteljske kapacitete, koji čine oko 7.300 ležaja u hotelima i preko 1.000 kafana i restorana, veliki broj turističkih agencija, 49 muzeja, 19 galerija, 188 kulturnih dobara, oko 400 ha javnih zelenih površina, ugledan kongresni centar – Centar "Sava", Beogradski sajam sa 14 hiljada m^2 izložbenog prostora, 920 sportskih terena i dr. U 1990. godini Beograd je ostvario 2,2 miliona noćenja, od kojih su 750 hiljada noćenja stranaca.

[37] Bakić, O., Matić, Lj.: Strategija komunikacionog MIKS-a Turističke organizacije Beograda, Turističko poslovanje, 1/96, Viša turistička škola, Beograd, 1996.

(3) planiranje razvoja turizma, koje treba da postane integralna komponenta sveobuhvatnih razvojnih planova urbanih oblasti (npr. izletnička područja);

(4) način izgradnje i prostorni razmeštaj hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta i infrastrukturnih sadržaja, koje treba rešavati urbanističkim planovima (pri čemu hotele treba locirati u blizini poslovnih, trgovinskih zona i zona sa zabavnim sadržajima ili u blizini važnih saobraćajnica);

(5) obezbeđivanje dobre saobraćajne povezanosti hotela s delovima grada u kojem se nalaze atraktivni kulturni motivi ili pored reka sa zabavno-kulturnim sadržajima i različitim komercijalnim objektima;

(6) specifičnost istorijskih gradova, odnosno urbanih naselja s vrednim kulturno-istorijskim nasleđem,

(7) davanje prioriteta u razvoju gradskim naseljima koja se nalaze na važnim saobraćajno-turističkim koridorima.

Imajući u vidu gustinu urbanih naselja, njihov položaj u odnosu na važne saobraćajnice i druge vrste turističkih motiva, jasno je da gradskom turizmu treba dati posebnu pažnju u koncepciji i planovima razvoja turizma u Srbiji. Gradska naselja će i u narednom periodu biti dominantni prihvatni i tranzitni centri stranih turista, ali i značajni centri izletničkog turizma i centri za razvoj domaćih turističkih kretanja.

Jedna od najatraktivnijih ponuda u Srbiji za međunarodno turističko tržište, jesu lovni turizam i turizam na rekama, koji su i u dosadašnjem periodu davali značajni devizni efekat.

a) *Lovni turizam*

Mnogi smatraju da je lovni turizam elitni vid turističke ponude. To mogu da ilustruju i cene trofeja pojedinih vrsta divljači (tabela 19).

Tabela 19. Cene trofeja pojedinih vrsta divljači

Vrsta divljači	**cena u DEM**
Srndać	215 – 3.750
Vepar	310 – 6.225
Jelen	300 – 21.350
Medved	6.500 – 11.000
Muflon	380 – 7.515
Divokoza	500 – 3.000
Zec	65
Jarebica	50
Divlja patka	39

Izvor: Agencija za organizaciju lovnog turizma "Lovoturs" Novi Sad, 1996.

Objektivne mogućnosti ovog segmenta turističke ponude znatno su veće od ostvarene realizacije u poslednjoj deceniji. Lovni turizam dobija posebno na značaju kada se zna da Srbija raspolaže 321 lovištem[38)] na površini od oko 8.800.000 hektara (od toga 24 obrađena lovišta i približno 150 lovačkih domova). Lovišta u Srbiji ubrajaju se među najpoznatije u Evropi. Prirodni potencijal i za gajenje svih vrsta divljači veoma su povoljni. [39)] Međutim, u lancu ukupnih usluga lovnog turizma (granica, aerodrom, prevoz, dozvola za oružje i municiju, uređena lovišta, stručni vodiči, kvalitetni objekti za smeštaj itd.) retko je bilo neophodne sinhronizacije, te su ukupni efekti ispod mogućnosti.

---

38) TO Srbije, Beograd, 2001.

39) Navodimo samo neka od poznatijih lovišta: Kozara, Kamarište, Crni lug, Deliblatska peščara, Deli Jovan, Lipovica, Suvaja, Suvobor, Horgoš, Senta itd.

b) Turizam na rekama

Novi segment turističke ponude, odnosno novi turistički izazov, jeste krstarenje rekama Srbije, koja sa 1.700 km plovnih puteva i kanala već decenijama važi za veliki potencijal nautičkog turizma. Međutim, pored lepote rečnih obala, obilja zdrave hrane i ribe, te civilizacijskih i kulturnih blaga, treba osposobiti putničku flotu, tzv. "bele lađe".

Tabela 20. Krstarenje rekama Srbije

Naziv destinacije	**Trajanje**
Beograd na rekama	razgledanje
Beograd – Bela stena – Pančevo	jednodnevno
Beograd – Smederevo	jednodnevno
Beograd – Titel	dvodnevno
Beograd – Ečka	dvodnevno
Beograd – Nov Sad	dvodnevno
Beograd – Novi Sad – Karađorđevo	trodnevno
Beograd – Srebrno jezero	trodnevno
Beograd – Golubac – Lepenski vir	trodnevno
Beograd – Bečej – Fantast	trodnevno
đerdap	četvorodnevno

Izvor: Agencija "Accord" i "Nautika", 1996.

Novi sadržaji ponude mogu biti programi krstarenja rekama Srbije: Dunavom, Savom, Tisom, Tamišom, Begejom, V. Moravom i dr.

Ovim krstarenjima mogu se zainteresovanoj klijenteli pružiti mogućnosti da vide oaze nedirnute prirode - rezervat Carsku baru između Begeja i Tise, tvrđave na Dunavu - Smederevsku, Petrovaradinsku, Ramsku, Golubačku, zatim, arheološka nalazišta (Lepenski vir na Dunavu), šumske rezervate, fruškogorske manastire i crkve,

Sremske Karlovce i Stražilovo, bečejske dvorce iz devetnaestog veka, lovišta i ribnjake (Karađorđevo i Ečka), građevinska čuda Starog sveta (stubove Trajanovog mosta, deo Tiberijevog i Trajanovog puta, Trajanovu tablu) (tabela 20).

Strategijske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije oslanjaće se i na selektivno utvrđivanje ciljnih segmenata i ciljnih tržišta. U tom smislu, neophodno je ponovno dokazivanje i potvrđivanje postojećih i novih kvaliteta turističke ponude.

2.5. Selektivno utvrđivanje ciljnih segmenata i ciljnih tržišta

Strategijske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije počivaju na selektivnom utvrđivanju ciljnih tržišta i ciljnih segmenata u turizmu Srbije. U novom veku Srbija bi trebalo da počne i od novih osnova u razvoju stranog turizma, uz maksimalno uvažavanje onih emitivnih tržišta na kojima su pojedini turistički proizvodi Srbije bili plasirani.

Međutim, treba uvažavati i to da su se u poslednjoj deceniji dvadesetog veka dogodile značajne promene na pojedinim tržištima (npr. nagla primena kompjuterske tehnologije u turističkom poslovanju) i da su interne mogućnosti turističke ponude Srbije dosta oslabljene pod uticajem niza eksternih faktora. Međutim, moguće je utvrditi strana emitivna tržišta na selektivnoj osnovi. Oni se mogu podeliti na tri grupe tržišta:

(1) tržišta na koje je moguće relativno brzo ulaziti s turističkim proizvodima Srbije, a s kojih je moguće obezbediti početni devizni priliv od turizma (npr. Rusija, Grčka, Ukrajina, češka, Slovačka, Izrael, BiH, Makedonija);

(2) perspektivna tržišta, u relativno kraćem periodu, za ostvarivanje većeg deviznog priliva (uz dosta napora u pozicioniranju i repozicioniranju, odnosno prilagođavanju). To su tržišta: Nemačke, Francuske, V. Britanije, Italije, Holandije, Švedske, Norveške, Austrije itd.;

(3) moguća tržišta za duži period prilagođavanja (npr. SAD, Kanada, Japan, Kina).

S druge strane, na svim ovim tržištima potrebno je utvrditi manje homogene grupe potrošača, na kojima bi, kao ciljnim grupama, Srbija mogla da očekuje uspeh s obzirom na postojeće, manje ili više, izdiferencirane turističke proizvode. Reč je o zadovoljavanju želja i potreba različitih segmenta potrošača.

Ti prioritetni tržišni segmeni mogu biti: učesnici kongresa, raznih sportskih, kulturnih i drugih manifestacija, oni koji više vole korišćenje planinskih centara (i zimski i letnji), banja, zatim lovci, ribolovci, tranziteri, mladi, penzioneri i drugi.

Isto tako, za neki od ovih segmenata razvijala bi se "paušalna putovanja", tj. paket aranžmani za organizovane grupe potrošača. [40)]

[40)] Istovremeno, moglo bi se računati i na relativno manje segmente kao što su ljubitelji ptica ("bird watching"),

Glava VII

STRATEGIJA TRANSFORMACIJE PREDUZE]A U TURISTIČKOJ PRIVREDI SRBIJE

1. TRANSFORMACIJA PREDUZE]A KAO TRANZICIONI PROCES U SRBIJI I DRUGIM ZEMLJAMA

Savremeni procesi privređivanja, koje karakterišu globalizacija tržišta i tehnologije, afirmisali su nove forme i načine konkurencije. To

---

stimulativna putovanja ("incentive travel") ili drugi specifični interesi ("segments of special interest").

ima odraza na unutrašnju konfiguraciju i sadržinu strategijskog upravljanja preduzećem. Dinamika tržišnih, tehnoloških, privredno-sistemskih i drugih faktora relativiziraju postojeću poziciju (odnosno stvaraju nove izazove, smetnje, pa i zamke), pa formiranje poslovne strategije redovno podrazumeva manje ili veće promene koje vode transformaciji preduzeća.

U turbulentnim vremenima budućnost nije nastavak sadašnjosti, te menadžment preduzeća mora da kroz generiranje i upravljanje promenama stvara šanse i smanjuje opasnosti.[41)]

Upravljanje promenama i marketing strategiju, kao preduslov međunarodnog poslovanja, treba izvesti u krajnje nepovoljnom domaćem i međunarodnom okruženju. Devastacija tržišta, kao i niz drugih nevolja (raspad zemlje, sankcije, rat), uticali su na to da se većina naših preduzeća nalazi u poodmaklim stadijumima strategijske i operativne krize. Strategijsku krizu karakterišu ugroženost i erozija potencijala rasta, dok su indikacije operativne krize visoki troškovi, nedostatak inputa, ugrožena likvidnost i drugi.

Sve to dovelo je do toga da se transformacija preduzeća, u turizmu, nameće kao nužnost. Opšta je ocena da promene ekonomskog sistema, kao i uvođenje određenih mera ekonomske politike, imaju daleko više mogućnosti na uspeh ukoliko se zasnivaju na poznavanju načina reagovanja i prilagođavanju domaćih preduzeća promenama kojima su izložena.

U turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije privrednu aktivnost ostvaruje 4.179 turističkih preduzeća, od kojih je 60% iz ugostiteljstva i 40% iz turističkog posredovanja, sa oko 100.000 zaposlenih (tačna evidencija broja zaposlenih ne postoji). Od toga je na dan 31.12.2000. god. bilo

---

41) Smith, Anu old, Bizzell: Busness Strategz and Policz, Houshton, Mifsin, Boston, 1985

536 nelikvidnih pravnih lica i zabeležen je gubitak od 3,4 milijarde dinara. Uz to, treba imati u vidu da je otvoren stečajni postupak za 24 pravna lica.[42] U proseku je na 100 din. rashoda ostvareno 81,5 din. prihoda. Samo ovih nekoliko podataka ukazuju na neophodnost radikalnog odnosa u transformaciji preduzeća. Naime, smatramo da proces transformacije kapitala u našim preduzećima nije pratilo i organizaciono prestrukturiranje tako da su i pozitivni efekti koji su mogli proizaći ostali nerealizovani. To ukazuje da u preduzećima (privatnim, akcionarskim i mešovitim) u proteklih deset godina uglavnom nisu menjane strukture, niti su usaglašavane sa strategijama.

Tabela 21. Turistička preduzeća prema obliku svojine (stanje 30. 9. 2001. god.)

Ukupno	Društvena	Privatna	Zadružna	Mešovita	Državna	Bez oznake
4.179	314	3668	8	171	13	8
100%	7,5%	87,7%	0,19%	4,09%	0,33%	0,19%

Izvor: RZS i sopstveni proračuni

Iz navedene tabele jasno se uočava dominantnost broja turističko-ugostiteljskih preduzeća u privatnoj svojini. Međutim, time se stiče i pogrešan utisak njihovog uticaja na ukupnu turističku privredu, kao i činjenicu (mada ne postoje zvanični podaci) da se najveći broj zaposlenih nalazi u društvenom i državnom sektoru.

Učešće turističko-ugostiteljske privrede Srbije u ukupnom društvenom proizvodu Srbije varirao je iz godine u godinu, mada ne značajno.

[42] Izvor: Privredna komora Srbije, Saopštenje br. 209, 2001, str. 2.

Tabela 22. Učešće ugostiteljstva i turizma u društvenom proizvodu Srbije

God.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
%	2,77	2,37	1,96	/	2,32	2,45	2,44	2,30	2,16	1,93	2,01

Izvor: RZS i sopstveni proračuni

Iz ovog pregleda uočljivo je da aktivnost turističke privrede može da se uporedi s aktivnostima privrede Srbije, što ukazuje na komplementarnost i zavisnost turističke privrede Srbije od ukupnih privrednih kretanja.

1.1. Korporativno upravljanje u novom ekonomskom okruženju

Jedna od najefikasnijih strategija transformacije preduzeća u turističkoj privredi Srbije jeste strategija korporativnog upravljanja, s prevashodnim ciljem da se unapredi konkurentnost i pristupi kapitalu na svetskim tržištima.

U procesu tranzicije društveno-ekonomskog sistema (u kome se sada nalazi naša zemlja) pitanje korporativnog upravljanja interesantno je i zbog toga što se menjaju institucije sistema. Oblikovanje novih institucija društveni je projekat koji postavlja temelje jednom sistemu, s daleko-sežnim i dubokim efektima. Institucije u ekonomskoj sferi direktno određuju materijalnu, a indirektno duhovnu i kulturnu bazu za opstanak i obnavljanje društva. Korporativno upravljanje u formi upravnih odbora reflektuje misiju koju društvo dodeljuje preduzeću.

Savetnici OECD vide ulogu upravnih odbora, a preko njih i ulogu korporacija u savremenim uslovima, iz aspekta:[43)]

(1) poštenje (radi podsticanja kapitalnih investicija):
- treba obezbediti zaštitu imovine akcionara od pronevere, postizanja ličnih interesa menadžera i akcionara koji imaju kontrolni paket akcija i ostalih nepravilnosti onih koji rade u preduzeću;
- obezbediti da ugovorni odnosi između preduzeća i ugovornih strana koje obezbeđuju resurse budu jasni i da postoji poverenje u zakonsko obezbeđenje izvršavanja ugovora;

(2) transparentnost (poverenje investitora i efikasno funkcionisanje tržišta i kapitala):
- informacije u finansijskim izveštajima o poslovanju preduzeća treba da budu jasne, konzistentne, uporedive i objavljene na vreme;

(3) polaganje računa (divergentni interesi akcionara, članova upravnih odbora i menadžera):
- potpuno jasne uloge, prava i odgovornosti zainteresovanih;
- upravni odbori treba da budu nezavisni u obavljanju nadzora nad radom menadžera (kako bi zaštitili interese akcionara);
- nadzor se, uglavnom, zasniva na internim proverama i računima i na revizorskoj praksi;

(4) odgovornost (pored ostvarivanja svojih ciljeva):

---

43) OECD, Izveštaj o korporativnom upravljanju, Savetovanje grupe OECD za sektor biznisa, Pariz, april, 1998.

- korporacije vode računa o standardima društva u kojem posluju;
- državna vlada treba da obezbedi okvir koji podržava i štiti pojedince u njihovom prilagođavanju silama tržišta.

Preporuke preduzećima jesu:[44)]

(1) cilj korporacije:
- korporacije bi trebalo da ozvaniče u kojoj meri sprovode projekte i politike koje odstupaju od primarnog cilja korporacije, stvaraju profit na dug rok (kako bi u dugom roku uvećali bogatstvo akcionara);

(2) upravljanje i konkurencija:
- pored zadovoljavanja očekivanja akcionara, korporacije i akcionari trebalo bi da uoče značaj korporativnog upravljanja i za uspešnu konkurentsku poziciju korporacije;

(3) "najbolje iskustvo" u upravljanju:
- korporacije, akcionari i ostale zainteresovane strane trebalo bi da istraju u svojim naporima da artikulišu i dobrovoljno usvoje najbolja iskustva u upravljanju koja su osmišljena tako da unaprede nezavisnost upravnih odbora, akcionarski aktivizam i polaganje računa akcionarima;

(4) nezavisni nadzor:
- bez obzira na tip upravnog odbora, korporacije bi trebalo da obezbede razuman broj članova upravnog ili nadzornog odbora, koji su sposobni da donose razložne odluke nezavisno od toga kakvo je mišljenje menadžmenta (po pravilu, to znači da su

---

44) Millstein, M.: Corporate Gouvernance: Improving Competitivensess and Access to Capital Global Markets, Paris, OECD, 1998

članovi upravnih odbora osobe koje ne rade u kompaniji);

(5) glasanje kao kapital:

- pravo glasa i učešće na godišnjim skupštinama investitori bi trebalo da shvataju kao kapital koji im daje priliku da utiču na usmeravanje poslovanja i menadžmenta.

Praksa korporativnog upravljanja stalno se razvija kako bi izašla u susret promenjenim okolnostima. Pri tome, važno je konstatovati da ne postoji jedan univerzalni model korporativnog upravljanja. Dakle, ne postoji ni statička, konačna struktura u korporativnom upravljanju koju bi svaka zemlja ili korporacija trebalo da prihvati (trebalo bi očekivati i podsticati eksperimente i različitost).

Isto tako, praksa korporativnog upravljanja menja se i nastaviće da se menja u različitim zemljama i kulturama (mnogo može da se nauči iz iskustva drugih struktura, uslova poslovanja i konkurencije, životnog ciklusa korporacije i mnogih drugih uslova. Međutim, i pored svega, mogu se izdvojiti sledeći osnovni stavovi:

- sve više se prihvata da je cilj korporacije maksimalizovanije vrednosti akcionara, što ne samo da zahteva superiorne konkurentske performanse da se izlazi u susret zahtevima i očekivanjima ostalih intresnih grupa;
- sve veća javnost i nezavisni nadzor nad menadžmentom, koji obavlja upravni odbor, centralni je element za bolje korporativno upravljanje;
- u okruženju koje prihvata minimum standarda, na svetskom nivou, praksa upravnih odbora treba da bude predmet slobodnog prilagođavanja i evolucije (postoje vrlo određene oblasti u

kojima je prihvatanje univerzalnih pravila poželjno).

Dakle, pitanje mehanizama koji treba da omoguće, pre svega, efikasnost u jednom društvu, odnosno pitanje uloge tržišta kapitala i upravnih odbora od suštinskog je značaja, kako za prosperitet ekonomski najrazvijenijih zemalja, tako i za zemlje u tranziciji. Ono se svakako ne može odvojiti od ostalih strateških i sistemskih pitanja u jednoj zemlji. Smernice za korporativno upravljanje mogu da budu od velikog značaja za poboljšanje konkurentnosti i pristupa kapitalu na svetskom tržištu.

2. NEOPHODNOST TRANSFORMACIJE TURISTIČKE PRIVREDE RADI STRUKTURNOG PRILAGOĐAVANJA TRŽI[NIM PROMENAMA

U procesu savremenog, strateškog menadžmenta turističkih privrednika strategije tržišnog prilagođavanja treba da imaju centralni značaj. Transformacija turističke privrede, između ostalog, znači pozicioniranje, potreba preduzeća turističke privrede da efektivno posluju i konkurentski nastupaju na međunarodnom turističkom tržištu. Izborom i implementacijom uspešnih poslovnih strategija preduzeća treba da poveća svoje konkurentske prednosti, a smanji konkurentske slabosti. Strategija predstavlja "široko obuhvatni plan akcije preduzeća za njegovu interakciju s okruženjem kako bi se ostvarili dugoročni razvojni ciljevi."[45] Ona je način preko koga će se dugoročni ciljevi preduzeća postići.[46] Strategijom se konkretizuju sredstva i rad koje treba mobilisati

[45] Thompson, Jr. A. and Strickland, J.A.: Strategic Management: Concepts and Casses, 6th ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992

[46] Mintzberg, H.: The Strategy Concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987

da bi se postigao rast i razvoj preduzeća[47)] u uslovima promene svih faktora okruženja.

Uglavnom, pomoću strategije vrhovni menadžeri definišu i ostvaruju ciljeve razvoja preduzeća, efikasno sprovode svoju misiju i ciljeve. Svojim kreativnim mogućnostima oni nalaze rešenje kako alocirati resurse u vremenu i prostoru da bi preduzeće profitabilno delovalo u svojoj sredini.

S obzirom na kompleksnost i promenljivost okruženja u kome rade turističko-ugostiteljska preduzeća, oni koriste strategiju kao instrument usaglašavanja preduzeća i njegove delatnosti s rastućim zahtevima turista, određujući ona područja organizovane aktivnosti i onaj skup turističkih usluga koji će obezbediti i učvrstiti konkurentski položaj preduzeća na tržištu.

Transformacija preduzeća turističke privrede počinje analizom komparativne prednosti u strateškom menadžmentu.

Vrednost ukupnog procesa uslovljena je informacijom o sadašnjem stanju, kao i samim anticipiranim saznanjima o budućem toku učešća u svim njegovim segmentima.

Okruženje preduzeća u turističkoj privredi sačinjavaju svi faktori i uslovi društveno-ekonomskog, tehnološkog, pravno-političkog i ekološkog sistema.

Iz aspekta strateškog menadžmenta, okruženje se percipira kao kompleks eksternih faktora koji utuču na rad preduzeća. Uspešna strategija jeste onaj plan akcije i strateških zadataka koji se temelji na dodatnoj analizi internih faktora preduzeća i relevantnih eksternih faktora okruženja.

Poznata je SWOT analiza, koja je analitički metod ispitivanja i sučeljavanja organizacionih

---

[47)] Milisavljević, M. Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990, str. 81.

snaga (S), slabosti (W), organizacionih šansi (O) i pretnji (T).

Organizacione snage jesu karakteristike preduzeća koje imaju potencijal unapređenja njegove konkurentske pozicije. Suprotno njima, slabosti preduzeća predstavljaju one njegove karakteristike koje su nedostaci preduzeća i treba da budu odstranjene jer smanjuju konkurentsku sposobnost preduzeća. [anse organizacije dolaze iz okruženja, nudeći značajne mogućnosti jačanja proizvoda (usluge) preduzeća. Pretnje okruženja slabe konkurentsku poziciju preduzeća. Kao okvir za ispitivanje preduzeća turističke privrede može poslužiti prikazana SWOT analiza (slika 21).

Slika 21. SWOT analiza turističkih preduzeća Srbije

Potencijalne unutrašnje snage (Strengths)	**Potencijalne unutrašnje slabosti (Wear nesses)**
- raznovrsne sposobnosti; - gastronomija; - dobre konkurentske sposobnosti; - učešće porodice u delatnosti; - prednost u ceni (troškovi); - niski troškovi radne snage; - delimična sposobnost za inoviranje proizvoda (usluga); - napredak krive iskustva; - bolje proizvodne sposobnosti; - gostoprimstvo;	- nejasni strateški pravci; - zastarela oprema; - nedostatak menadžerske osposobljenosti; - nedostatak vanpansionskih sadržaja; - nedostatak ključnih veština, sposobnosti i discipline; - slabost pri sprovođenju strategije; - postojanje unutrašnjih operativnih problema; - slabo poznavanje tržišta; - slabija distributivna mreža; - potprosečne marketinške sposobnosti; - nemogućnost finansiranja potrebnih promena u strategiji; - značajna poreska opterećenja; - nedovoljna koordiniranost preduzeća s ostalim nosiocima turističke ponude.
Potencijalne spoljne mogućnosti (Opportunities)	**Potencijalne spoljne pretnje (Threats)**
- promena motiva za putovanje;	- nerazvijena infrasruktura;

- unošenje novih tržišta ili segmenata; - promena u načinu korišćenja odmora; - otvaranje novih vazdušnih koridora; - diverzifikacija proizvodnje proizvoda, tj. usluga; - vertikalna integracija; - ukidanje sankcija; - povećan interes za individualnim aranžmanima; - razvoj telekomunikacije; - atraktivne turističke destinacije.	- ulaz stranih konkurenata s nižom cenom koštanja; - povećana prodaja supstituta; - precenjena vrednost domaće valute; - mere turističke politike u zemlji (ukidanje olakšica); - rastuća dogovorna moć dobavljača i kupca; - promena potreba i ukusa potrošača (selektivna tražnja); - nepovoljne demografske promene.

Izvor: prilagođeno prema: Bartol, K. and Martin, B.: Management, Mc Graw-Hill Inc, 1994. str. 112

Iz ove analize proizlazi da su osnovni preduslovi za razvoj turizma Srbije:

1. politička stabilnost,
2. turistička infrastruktura (posebno putna),
3. selektivnost tržišta,
4. konzistentna fiskalna politika,
5. stimulisanje invensticija.

Transformacija turističke privrede moguća je po principima strateškog menadžmenta iz nekoliko razloga:

- procesom strateškog menadžmenta preduzeće identifikuje i razvija konkurentske prednosti između svojih rivala na tržištu;
- pomoću strateškog plana svaki član preduzeća zna u kom smeru da aktivira svoje napore i to u daljem periodu;
- strateški menadžment ohrabruje nove ideje dovedene u obliku strategije;
- utiče na povećanje kvaliteta života turista, ali i njihovih domaćina.

Uglavnom, postoje tri bitne vrednosti sadržane u konceptu strateškog menadžmenta: znanje, kreativnost, i inovativnost. Njihovo zajedničko dejstvo osposobljava preduzeće da inicira svoju budućnost, proakitvno nastupajući prema elementima svog okruženja.

Dakle, proces strateškog menadžmenta odnosi se na održavanje stalne usaglašenosti s okruženjem. On se odvija kroz tri osnovne faze: formulisanje strategije, sprovođenje strategije i kontrola postignutih rezultata.

Strategija je centralni elemenat strateškog procesa. Izbor optimalne strategije i njena implementacija osnovni su uslovi efikasnog poslovanja i faktor su konkurentske sposobnosti preduzeća na međunarodnom turističkom tržištu.

Pri tome je ispitivanje i predviđanje dinamike i primene internih faktora preduzeća i faktora okruženja, pomoću SWOT analize, osnovna pretpostavka uspešnog procesa strateškog menadžmenta.

2.1. Svojinska transformacija u turističkoj privredi

Svojinska transformacija u turističkoj privredi, kako bi njena efikasnost privređivanja bila veća, u našim uslovima nameće se kao nužan proces. Međutim, od brzine i načina privatizacije preduzeća u turističkoj privredi (odnosno transformisanja celokupnog privrednog sistema) zavisi i obim zajedničkih ulaganja, odnosno privlačenje stranog kapitala. Zato je veoma važno, pri izboru modela privatizacije, voditi računa o tome koji će to model biti najprivlačniji za strane investitore.

Proces restrukturiranja preduzeća, uzimajući u obzir veličinu, vlasničku i finansijsku strukturu treba da ima tri pravca:

(1) ekspanzija (putem fuzija i akvizicija ili diverzifikacije);

(2) sužavanje (Devestment) pojedinih delatnosti i delova, odnosno kontrakcija poslovanja;

(3) manevrisanje u vlasničkoj strukturi i sistemu menadžmenta.

Ovo manevrisanje može imati nekoliko opcija:

- kada menadžeri ili zaposleni otkupljuju akcije, otkup akcija od strane menadžmenta ili zaposlenih,
- kada određene grupe otkupljuju akcije (čime se one povlače s tržišta),
- ponovni otkup preduzeća putem razmene akcija.

Međutim, bez obzira na pravac restrukturiranja, preduzeću treba stvoriti ambijent da se ne bavi svačim, a posebno ne onim poslovima koje ne može solidno obaviti. Umesto toga, treba omogućiti preduzeću da s partnerskim firmama sporazumno obavi prealokaciju, odnosno podelu poslova i tako poboljša efekte po osnovu specijalizacije.

2.2. Tržišno i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi

Tržišno privređivanje, neizvesnost i rizik nameću nove modele tržišno usmerene organizacione strukture i viši nivo preduzetničke kulture preduzeća. U tom smislu, preduzetničko dizajniranje postaje uslov i pretpostavka transformacije organizacionih oblika, ali i efikasnosti i afirmacije preduzeća u turizmu.

Radi tržišnog prilagođavanja organizaciona struktura postaje ključni faktor marketing strategije i preduzetničkog ponašanja preduzeća.

Osnovni preduslov za uspeh organizacione transformacije jeste dobro osmišljena strategija promena, odnosno znanja i rapoloženja za promene u preduzeću. Zato strategija promena, kao planirana

odluka (koja treba da definiše način i pravce ostvarivanja transformacije) treba da bude razrađena po delovima i to:

- priprema,
- program,
- dinamika i uvođenje,
- kontrola.

Iz marketing aspekta poznato je da potrebe i zahtevi kupca (turiste) čine temelj organizacije. Ovaj faktor integralnog je karaktera i potrebno ga je analitički posmatrati u svoj njegovoj kompleksnosti. Drugi tržišni faktor po značaju jeste konkurencija i njeno ponašanje u sadašnjosti i, naročito, u budućnosti.

Usaglašeno ponašanje preduzeća u odnosu na potrebe i zahteve kupaca (turista), kao i u odnosu na ponašanje konkurencije, daje solidnu osnovu za formiranje organizacione strukture, koja će obezbediti optimalno planiranje i sprovođenje akcija. Ostali faktori tržišne strukture kao što su: cene, kanali distribucije, promocija, kooperacija i drugi, proizlaze iz prva dva faktora i čine s njima integralnu celinu.

Na organizovanje savremenog preduzeća u turizmu ne deluju samo tržište i tržišno okruženje nego i njegov položaj na međunarodnom i nacionalnom tržištu. To je značajna komponenta organizacije, koja obuhvata analizu ukupnih snaga i slabosti preduzeća u odnosu na potrebe organizovanja.

Kreiranje organizacione strukture rezultat je procesa strateškog marketinga, odnosno strateškog planiranja. Bez obzira na to koje će organizaciono rešenje biti prihvaćeno, ono neće moći da se primeni odjednom u celosti. Zato novoformiranu organizacionu strukturu uglavnom opredeljuju:

- stepen tržišne orijentacije,
- stepen međunarodne orijentacije i reafirmacije,

– kadrovska spemnost,

– stepen promene organizacione strukture.

Pri tome, treba imati u vidu da što je veći stepen tržišne orijentacije, to je lakše prihvatanje savremenije organizacione strukture, i obratno, nedovoljno prihvatanje savremenog marketing koncepta usporava prelezak na savremenu organizaciju.

Glava VIII

POBOLJŠANJE UKUPNE ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE I NJENOG FUNKCIONISANJA

1. PRINCIPI ORGANIZOVANOSTI I FUNKCIONISANJA

Poboljšanje ukupne organizovanosti u funkciji efikasnog upravljanja razvojem u turizmu bitan je strategijski cilj. On podrazumeva stalne akcije na razvijanju novih ili dogradnji postojećih komponenti u organizaciji funkcionisanja turističke ponude Srbije. U tom pogledu značajni su brojni domeni kao, na primer:

- normativno uređivanje odnosa u oblasti turizma;
- organizacija promocionih i prodajnih nastupa na međunarodnom i domaćem tržištu;
- sprovođenje svojinske i ukupne poslovne transformacije;
- koordinacija aktivnosti na pojedinim nivoima (turistčka privreda, turističko mesto, regija, Srbija) i između njih;
- organizacija aktivnosti vezanih za zaštitu prostora i životne sredine i drugi.

U ovim oblastima težište je na postizanju što efikasnijeg upravljanja (menadžmenta) integralnim razvojem turističkih destinacija u Srbiji.

U budućoj orijentaciji turističkog razvoja Srbije poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije nameće se kao imperativ.

Pre svega, za to je neophodna društveno odgovorna marketing orijentacija (a ne fokus na ponudu i prodaju) u smislu zadovoljavanja želja i potreba turista i, na toj osnovi, postizanje ekonomskih i drugih efekata. Međutim, da bi se mogao primenjivati integralni marketing, na svim nivoima upravljanja, a u vezi sa svim funkcijama i aktivnostima marketinga, treba ispoštovati opšte principe[48)] u ekonomskoj i društvenoj sferi:

(1) ekonomski principi:

- istraživanje promena, trendova i tendencija u širem (ekonom-skom, prirodnom, tehnološkom, sociokulturnom) i inookruženju mora se postaviti kao uslov bez kojeg se ne može poslovati;
- promene u tržišnom ambijentu treba na vreme i pravilno uočiti, kao i određen stepen i dinamiku promena;
- istraživanje turističkog tržišta prvi je korak u strateškom menadžmentu;
- integralni marketing subjekta turističke ponude (mikro i makronivo) mora postati preovlađujući način razmišljanja u formulisanju strategije i strukture;
- postizanje optimalnih (ekonomskih) direktnih efekata u smislu značajnijeg uticaja razvoja turizma na DP i NP, platni bilans zemlje, zapošljavanje, razvoj manje razvijenih područja i sl.;
- postizanje optimalnih uvećanih efekata (multiplikativni efekti) od potrošnje inostranih turista (ostvarivanje većeg nivoa neto-deviznih efekata);
- postizanje većih indirektnih efekata – veća međuzavisnost turizma s poljoprivredom,

48) Bakić, O.: Srbija na me|unarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina br. 7-8/97, Beograd, 1997, str. 23.

građevinarstvom, industrijom i drugim delatnostima i uticaj na njih;
- podsticanje male privrede (small business) jasno definisanom i selektivnom poreskom i kreditnom politkom za svestranije uključivanje u turistički razvoj;
- unapređenje saobraćajne i komunalne infrastrukture;
- zaštita potrošača u raznim domenima (zdravstvena zaštita, zaštita kvaliteta proizvoda/usluga i sl);

(2) društveni principi:
- zaštita i unapređenje prirodnih resursa u funkciji turističkog razvoja;
- zaštita i unapređenje kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji turističkog razvoja;
- balansiranje koristi od turizma sa stanovišta onoga što dobijaju rezidenti i onoga što dobijaju turisti;
- unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja i stanovništva i turista;
- postizanje optimalnih društvenih i političkih efekata od turizma;
- unapređenje antropogenih (melos, folklor, gastronomija) i drugih faktora iz domena kulture, obrazovanja, učenja i rekreacije.

1.1. Promene u organizovanosti nastupa na tržištu

Srbija kao turistička destinacija može da izađe na međunarodno tržište i bude konkurent na nekim segmentima turističke tražnje za koje ima komparativne prednosti. Međutim, za to su potrebne promene u organizovanosti nastupa na tržištu, a za

njih je neophodno ispuniti nekoliko uslova. To su:[49)]

a) primena savremenih koncepcija (marketing, menadžment i dr.) u turističkoj privredi na makro i mikronivou;

b) definisanje misije Srbije kao turističke destinacije u izlasku na strano tržište;

c) definisanje ciljeva budućeg razvoja stranog turizma Srbije;

d) jasna definicija smernica preko kojih će i misija i ciljevi biti operacionalizovani.

Turistički razvoj više nigde nije ostavljen autonomnom i stihijskom odvijanju, već je u pitanju njegovo značajno upravljanje (menadžment), koje podrazumeva preduzimanje planskih aktivnosti, značajne izmene u organizaciji (na makro i mikroniovu), kao i kontrolu aktivnosti. U ovim okvirima sve više se primenjuje strateški menadžment kao sredstvo i način da turistička preduzeća i druga postanu konkurentnija na tržištu.

1.1.1. Prilagođavanje ekonomske politike i drugih politika

Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije i time njenog efikasnog funkcionisanja nije moguće bez promena u organizovanosti nastupa na tržištu. To, pre svega, znači prilagođavanje, kako ekonomske politike, tako i drugih politika (razvojne, prostorne, itd).

Usklađeni razvoj turizma, na osnovama efikasne ekonomske politike, naročito na brdsko-planinskim, a potom i drugim prostorima stvara podlogu, ne samo za nihovu zaštitu već i za povećanje zaposlenosti i ublažavanje ili sprečavanje nepotrebne migracije ka

---

[49)] Bakić, O.: Srbija na me|unarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina br. 7-8/97, Beograd, 1997.

regionalnim ili lokalnim gradskim centrima i naseljima. Kroz proizvodnju zdrave hrane, negovanje i predstavljanje raznih oblika antropogenog kolorita zainteresovanim segmentima domaćih i stranih turista, te unapređivanjem brojnih elemenata turizma na selu, realno je očekivati i značajne ekonomske i socijalne efekte u regionalnom razvoju Srbije.[50)]

Najvažnije oblasti u prilagođavanju ekonomske politike, kao i drugih politika, a u kontekstu aktivnosti za postizanje dugoročnih ciljeva razvoja turizma su:

(1) poboljšanje zakona,
(2) podsticanje investicija (domaćih i stranih),
(3) kreiranje integralnih progama razvoja turizma,
(4) vlasnička transformacija (privatizacija),
(5) zajednička ulaganja stranih partnera.

Dakle, neophodno je formiranje potpunog, konzistentnog i selektivnog sistema mera, koji bi dugoročno i stabilno podsticao razvoj turizma. Te mere ne smeju da budu samo parcijalne i da se često menjaju, nego treba da budu usmerene na razvoj kontinentalnog turizma u svim njegovim vidovima.

S druge strane, turizam može da ima još veće efekte na zaposlenost stanovništva. Osnovni pravac prilagođavanja ekonomske politike, a i drugih politika, jeste neophodnost stvaranja odgovarajućih uslova privređivanja. Oni podrazumevaju održavanje stabilnosti u privrednim kretanjima i njihov rast (stabilnost dinara i cena), dobru snabdevenost tržišta onim proizvodima i uslugama koji su bitni za turizam i ukupnu potrošnju domaćih i stranih po-

[50)] Turizam doprinosi povećanju zaposlenosti, kako stalno zaposlenih, tako i sezonskih radnika (osnovno i dopunsko zapošljavanje).

setilaca, maksimalnu orijentaciju privrede, države i društva na tržišno poslovanje i ponašanje.

To znači da osim obezbeđivanja odgovarajućih finansijskih kredita (naročito u sezoni), razvojnu podršku može da obezbedi i akcijski kapital (svojinska transformacija), a naročito strani kapital (Zakon o stranim ulaganjima, koncesije i dr.), odnosno, budući priliv kapitala treba vezivati i za ukupni tok internacionalizacije poslovanja u turizmu.

Prilagođavanje ekonomske politike, kao i drugih politika, zahtevima turističke privrede, radi promena u organizovanosti nastupa na tržištu, jeste neophodno na svim nivoima. Međutim, za realizaciju ciljne stope rasta u turizmu, kao i privrede u celini, pored dugoročnih mera i promena sistemskih zakona neophodne su i kratkoročne mere ekonomske politike:

- efikasno funkcionisanje pravne države, s izmenjenim zakonima i prilagođenim zakonodavstvom EU (s nezavisnim sudstvom i efikasnom policijom);
- finansiranje države iz realnih izvora, uz mogućnost deficitarnog finansiranja do 5%, ali samo putem državnih hartija od vrednosti, prodatim na finansijskom tržištu;
- smanjenje stopa poreza i doprinosa, koje bi bile stimulativne za postepeno sužavanje "sive" ekonomije i njeno uključivanje u legalne tokove (to bi u savremenoj organizaciji rada i ekonomičnijem poslovanju doprinelo povećanju zarada zaposlenih, što bi poboljšalo i tražnju stanovništva);
- jačanje finansijske discipline, uz poštovanje svih instrumenata plaćanja i realizaciju fiskalnih obaveza;

- aktiviranje svih inspekcijskih službi i finansijske policije (uz rigorozno suzbijanje mita i korupcije);
- dosledno sprovođenje antimonopolskog zakonodavstva i suzbijanja monopolskog ponašanja;
- izrada socijalnog programa koji će omogućiti izvlačenje socijale iz preduzeća, uz stvaranje uslova za nova radna mesta u maloj privredi;
- obezbeđivati konvertibilnost dinara u dužem periodu (stabilnost cena i kursa);
- uspostavljanje tržišta hartija od vrednosti (državne obveznice, blagajnički zapisi, komercijalni zapisi, obveznice stare devizne štednje i akcije iz privatizacije).

Uopšteno, ekonomska politika treba naročito da bude efikasna u sferi:

(1) fiskalne politike,
(2) kreditno-monetarne politike,
(3) spoljnotrgovinske politike,
(4) politike cena.

Dakle, povoljni uslovi privređivanja obuhvataju i one koji se stvaraju adekvatnom ekonomskom politikom na dug rok, a za turizam posebno su značajne tri oblasti razvojne ekonomske politike: fiskalni, sistem ekonomskih odnosa s inostranstvom i krediti u smislu obezbeđenja investicija i uslova za tekuće poslovanje. Na primer, konzistentna fiskalna politika[51)] koja uvažava radno intenzivan karakter delatnosti i druge uslove i poslovne specifičnosti, polazeći od značajnih funkcija turizma u regionalnom razvoju brdsko-planinskih i pograničnih a privredno nerazvijenih područja, može

[51)] Doprinosi (za gra|evinsko zemljište), naknade (npr. za zakup poslovnog prostora, korišćenje teritorije nacionalnog parka i dr.), takse na nivou opština i takse javnih i komunalnih preduzeća zaslužuju ozbiljnije preispitivanje.

biti u funkciji stvaranja poreskih olakšica za ulaganja u takav razvoj, a što bi imalo višestruke efekte. Osim toga, turističkoj delatnosti neophodan je status izvoznika i odgovarajući podsticaji na planu izvoza i uvoza.

1.1.2. Primene koncepcije marketinga u poslovnoj i turističkoj politici

U uslovima globalizacije, s jedne strane, i regionalizacije tržišta, s druge, nije dovoljno da preduzeće bude samo "marketing orijentisano" već mora da ima praksu stvaranja sopstvenog "tržišnog fokusa", odnosno ponuda preduzeća mora biti tako oblikovana, ne samo da odgovara poznatim potrebama i mogućnostima na tržištu nego i da generira latentne tržišne mogućnosti.

Dakle, osnovna funkcija marketing aktivnosti preduzeća nije razvija-nje marketing strategija "per se", nego, pre svega, razvoj procesa održavanja i egzistiranja preduzeća putem koga ono može da:[52)]

- sistematično i s uspehom identifikuje i predviđa određene potrebe i zahteve svoje društvene sredine;
- korektivno bira one potebe i zahteve koje je sposobno da ispuni i zadovolji,
- razvije marketing strategije radi zadovoljavanja onih potreba i zahteva koji su u okvirima sopstvenih sposobnosti, odnosno njegove marketing osposobljenosti.

---

52) Shuptrine, F. K. and Toyne, B.: International Marketing Planning Standardized Process, Journal of International Marketing, Vol. I, No. 1, MBC Publications, 1998, p. p. 16-28

U uslovima afirmacije globalnih dimenzija mnogih tržišta preduzeće se orijentiše tako da je potrebno:[53)]

- ostvarivanje tržišnog učešća pre nego obima kao primarnog merila;
- razvijanje istraživanja tržišta kao stalnog procesa praćenja zahteva potrošača, trendova potrošnje, kao i aktivnosti konkurencije;
- prihvatanje i korišćenje principa marketing segmentacije kako bi se odredili ciljni i mogući segmenti na odabranom tržištu;
- izgrađivanje definisanog odnosa ili procesa koordiniranja ostalih nemarketinških funkcija radi ostvarivanja postavljenih marketing ciljeva;
- postavljanje posebnih, odnosno parcijalnih marketing zadataka i ciljeva (pored globalnih);
- izgrađivanje stila i odnosa ukupnog poslovanja, koji omogućava jedinstvenu vrednost za kupce.

Makrookruženje, njegova stabilnost i promene istovremeno predstavljaju šansu i ograničenje za preduzeće. U formulisanju marketing strategije nezamenljivi su analiza i prognoza faktora koji menjaju društveno-ekonomsko okruženje u kome preduzeće obavlja svoju delatnost.

1.1.3. Uključivanje turističke privrede u međunarodno turističko poslovanje

a) Strategijske alijanse

Globalizacija tržišta izaziva internacionalizaciju i globalizaciju poslovanja

53) Jović, M.: Me|unarodni marketing, S. administracija, Beograd, 1990, str. 59.

preduzeća. Razvojno ponašanje svakog preduzeća, pa i turističke privrede, uslovljeno je stanjem tržišta proizvoda, kapitala, razvojem inovacija i organizacionih oblika. U savremenim uslovima, pretežno kao posledica trke za sticanjem konkurentske prednosti, uglavnom se sve više potvrđuje kvalitet, a ne kvantitet rasta preduzeća.

Dakle, u organizaciji privrede, kao i trci za sticanjem konkurentskih prednosti, svetski trendovi afirmišu kvalitet, a ne kvantitet rasta. U tom smislu strategijske alijanse veoma su atraktivna, ali i nužna forma savremenog privređivanja jer uključuju složen proces istraživanja i upravljanja uopšte, a ne samo promena.

Pod uticajem globalizacije stvaraju se alijanse i koalicije, na osnovu kojih se (putem sinergije) povećava rast svih preduzeća uključenih u poslovne alijanse.

Strategijske alijanse formiraju se kako bi se proširilo tržište i stabilizovalo privređivanje privrednih subjekata. Ovim alijansama postiže se sinergija po osnovu kombinovanja asimetričnih kompetentnosti i smiruje konkurencija (mrežom unakrsnog vlasništva i eliminisanjem partikularizma). Strategijske alijanse, preko dinamike suprotnosti interesa, čine da svi uključeni partneri budu obazrivi i time doprinose bržem privrednom razvoju.[54)]

Osim toga, njihovom efikasnijem korišćenju trebalo bi da doprinese svojinsko transformisanje naših preduzeća i time prilagođen sistem upravljanja (smanjenje transakcionih troškova umesto pojedinačnog nastupa naših preduzeća).

[54)] U tom smislu, strategijske alijanse mogu da odigraju značajnu ulogu u osposobljavanju naših preduzeća za efikasno uključivanje u svetske procese kretanja kapitala i transfera tehnologije. One, tako|e, doprinose stvaranju tehnoloških i vertikalnih mreža, konzorcijalnih sporazuma, naročito u oblasti istraživanja i razvoja.

Nagli razvoj tehnologije i liberalizacija zakona afirmišu povezivanje preduzeća kako bi se prilagodila poslovnom okruženju. U tom smislu, preduzeća turističke privrede povezivanjem (jačanjem međusobne zavisnosti) povećavaju konkurentsku poziciju na tržištu.

Upravo, strategijske alijanse predstavljaju veoma fleksibilne oblike strategije (marketing aranžmani, licenciranje, istraživanje i razvoj, nabavka, franšizing, zajednička ulaganja, konzorcijumi i slično) u smislu:

- povećanja obima ponude (proširivanjem granica tržišta),
- pristupa savremenim tehnologijama,
- sinergijskih efekata (kombinovanja asimetričnih prednosti firmi),
- pristupa retkim resursima,
- relativiziranja (olakšanja) uslova ulaska na nova tržišta,
- intenziviranja međunarodnog poslovanja (kapitala i znanja).

Strategijske alijanse su, dakle, veoma fleksibilna i atraktivna forma za realizaciju razvojnog ponašanja preduzeća. Kombinovanje ekonomije obima i ekonomije širine sve više zahteva drugačije poslovanje i organizacione aranžmane, kojima se samostalnost i samodovoljnost preduzeća svesno podređuju propulzivnijem privređivanju.[55)]

Znači, umesto konkurentskih sudara, traže se putevi koji će voditi pacifikaciji konkurencije, odnosno ispomaganju u otklanjanju barijera. Uključena preduzeća imaju mogućnost kombinovanja asimetričnih prednosti tako da se obezbede obostrane koristi u nastupu na nova tržišta, s jedne, i na tehnološka područja, s druge strane.

[55)] Todorović, J., Poslovne (strategijske) alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali, br. 108/91, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Time se sve više afirmišu modaliteti kombinovanog, umesto čistog internog ili eksternog rasta.

U našoj turističkoj praksi nisu zabeleženi primeri takvog povezivanja, međutim, preko ugovora i drugih aranžmana moguće je govoriti o nekim začecima (JAT, Putnik, GENEX–Hotel "Intercontinental").Uglavnom se koristi od alijansi mogu klasifikovati kao:[56)]

(1) olakšanje pristupa tržištu prodaje i nabavke (sporazumna realokacija):

- kombinovani pristup na određena tržišta, uz prevazilaženje barijera;
- promocija određenih proizvoda/usluga uz čvršće aranžmane;
- otvaranje, razvoj i kontrola kanala distribucije;
- stabilniji i kvalitetniji izvori snabdevanja;

(2) efikasno upravljanje plasmanom:

- ravnomernije popunjavanje kapaciteta;
- korišćenje superiorne kompetentnosti partnera;
- promocija novih turističkih proizvoda i procesa;

(3) korist na području upravljanja turističkim proizvodom (uvećanje vrednosti proizvoda, odnosno efikasnije kompletiranje ponude) putem:

- blagovremenog razvoja proizvoda i iznošenja proizvoda na tržište;
- efikasnijeg kreiranja istraživačke i marketing pomoći (disperzija rizika);
- obezbeđenja distribucije i postprodajne usluge;
- smanjenja troškova proizvodnje (plasmana) i marketinga u kompletiranju asortimana;

[56)] Levis, J. D.: Partnerships for Profit – Structuring and Managing Strategic Alliances, The Free Press, New York, 1990

- proširenja i stabilizacije tržišta ujednačavanjem standarda;
- povećanja imidža proizvoda/usluga (zajedničkim oglašavanjem);

(4) jačanje i efikasnije upravljanje tehnologijom:
- proširuje se istraživački horizont;
- obezbeđuje se kritična masa istraživača;
- inovira se više partnera (brži proces difuzije inovacija);
- podstiče se efikasnija realizacija istraživanja;

(5) sticanje i jačanje upravljačkog i organizacionog know-how, što podrazumeva:
- razvoj novih upravljačkih znanja;
- promociju nove kulture i organizacije poslovanja;
- unapređenje internog preduzetništva;

(6) jačanje finansijske snage:
- određeni aranžmani povećavaju ili ubrzavaju priticanje prihoda;
- značajno se smanjuju određeni izdaci za finansiranje pojedinih aktivnosti;
- razvodnjavanje troškova i rizika olakšava finansijsku poziciju;

(7) jačanje razvojnog potencijala, na koji utiču interni i eksterni faktori.

Sklapanje strateških saveza naročito je izraženo u devedesetim godinama i u vezi je s traženjem efikasnog puta za sopstveno održavanje i uvećanje snaga preduzeća, naročito onih koja su i do sada imala lidersku poziciju.[57] Uglavnom se vodeće svetske firme javljaju kao vesnici nastupajuće teh-

[57] Todosijević, R.: Strateške alijanse - pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1995, str. 42.

nološke ere, kako po ponudi za tržište, tako i po menadžment aktivnostima u svim njegovim domenima, što proizilazi iz težnje da zadrže i uvećaju stečene pozicije.

Preduzeća u alijansi identifikuju ona područja koja će im omogućiti da održe i povećaju sopstvenu pregovaračku snagu, odnosno osiguraju svoju odstupnicu ukoliko nastupe nepovoljne okolnosti u alijansi.

Vrste i namena alijansi zavise od problema koje preduzeća udruživanjem u alijansu žele da reše (proizvod/usluga, zajednički marketing, zajedničko finansiranje i investiranje, razvoj i kontrola tržišta). Uglavnom se koristi vertikalno udruživanje, ali kako bi se orilo i održavalo postojeće tržišta, koristi se i horizontalno udruživanje. Razvojno posmatrano, pravi se razlika[58)] između tzv. prekonkurentskih alijansi i konkurentskih, s tim da globalna logika tržišta briše razliku između domaćeg i stranog tržišta.

U savremenoj poslovnoj praksi jasno je da adekvatno opsluživanje ili uspešno uključivanje na savremeno svetsko tržište ne može da se postigne samostalno, odnosno sopstvenim snagama individualnog preduzeća. Stra-tegijske alijanse jesu takav oblik povezivanja firmi u kojem se zadržava samostalnost ekonomskih aktera, ali one prevazilaze okvire vlasničkih ili nevlasničkih zajedničkih ulaganja i drugoročnih ugovornih oblika saradnje po tome što nisu u pitanju samo transferi dugoročnog tipa. Suština pravih alijansi jeste okupljanje kompanija na strateškoj, marketing i menadžment osnovi i to često u izgrađivanju mreže.

b) Pristup globalnom tržištu

---

58) Jović, M.: Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta, Marketing, br. 4/95, Beograd, 1995.

Proces globalizacije svetske privrede ogleda se u nizu fenomena. Globalni koncept doveo je do eksplozije prakse pripajanja i spajanja firmi (Margers and aquisition) u nacionalnim i međunarodnim okvirima, što će dovoditi do globalnog prestrukturiranja u turističkoj privredi i na planu međunarodne konkurentnosti. Na globalnoj osnovi otvoren je proces ubrzane homogenizacije zahteva potrošača, nivelisanja ukusa, standarda za proizvode, proizvodnih metoda. Samim tim, već su vidljiva nastojanja velikih korporacija da sve manje zavise od stanja bilo koje nacionalne ekonomije. Proces je, u isto vreme, po mnogo osnova, pomerio granice za donosioce ekonomskih odluka s nivoa nacionalne ekonomije na globalni nivo.

Proces formulisanja globalne strategije, u suštini, jeste aktivnost stavljena u odnos i usklađivanje kompetentnosti preduzeća s mogućnostima i opasnostima u međunarodnoj sredini. Nažalost, naša turistička preduzeća faktički su na samom početku ulaska u proces globalizacije. Samo neka su u nju i uključena (Hotel "Intercontinental", JAT, Hotel "Hayatt") i preko ugovornih aranžmana i kompjuterskih rezervacionih sistema dobijaju atribut "globalnog".

Pristup globalnom tržištu zahteva odgovarajući miks poslovnih funkcija prilagođen ciljevima koji žele da se ostvare. Različita ciljna tržišta imaju različite etape u životnom ciklusu međunarodnog turističkog proizvoda.

Analiza globalnog tržišta i individualnih nacionalnih i regionalnih tržišta osnova je za definisanje ciljeva i strategija za svako tržište, predviđajući njihovu međuzavisnost. Akcenat je na

bilansu između globalnih, regionalnih i nacionalnih sličnosti i razlika.[59)]

Ciljevi preduzeća pomažu da se donese odluka o izboru atraktivnih tržišta, a pri tome postoje tri vrste ciljeva:[60)]

(1) kratkoročni i dugoročni prinos na investicije (profit i tok gotovine);

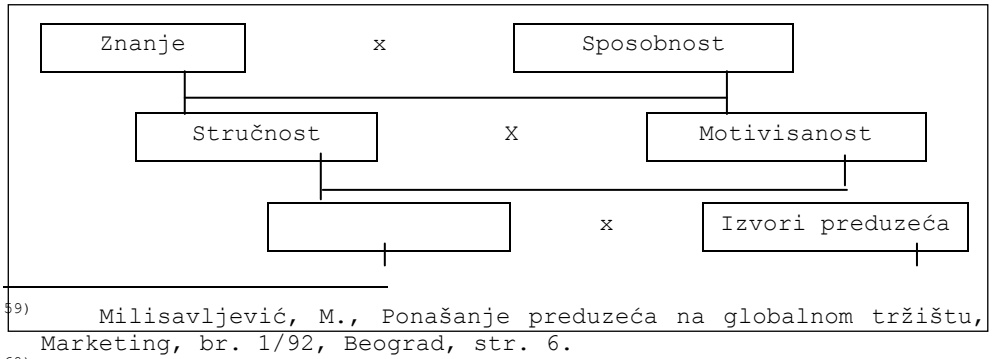
(2) učešće na tržištu (sposobnost suočavanja s konkurencijom),

(3) ulaz na, tzv. vodeća tržišta (posebno je bitan cilj u inicijalnoj fazi).

Za poslovni uspeh na globalnom tržištu potrebno je da preduzeće raspolaže odgovarajućim potencijalom jer stručnost i izvori preduzeća bitno determinišu strategiju i strukturu preduzeća u turizmu (sl. 22).

Pristup globalnim tržištima pretpostavlja i razumevanje osnovnih determinanti nacionalne, konkurentske prednosti. Karakter konkurencije i izvori konkurentske prednosti razlikuju se ne samo po granama već i po segmentima (grupacijama) grane. Preduzeća osvajaju i održavaju konkurentsku prednost inovacijama i ukupnim uspehom.

Slika 22. Karakteristike koje utiču na potencijal preduzeća za uspeh na globalnom tržištu



[59)] Milisavljević, M., Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu, Marketing, br. 1/92, Beograd, str. 6.

[60)] Terpstra,V. and Sarathy, R.: International Marketing, sed, The Dryden Press Chicago, 1991

Potencijal uspeha na globalnim tržištima

Izvor: Dahringer, D. and Muhlbacher, L., International Marketing, sed, The Dryden Press, Chicago, 1991

četiri faktora, prema Porteru, doprinose naciji da uobličava sredinu u kojoj domaća preduzeća konkurišu kako bi unapredili ili ograničili kreiranje konkurentske prednosti:[61)]

(1) uslovi faktora – pozicija nacije u faktorima proizvodnje (stručna radna snaga i infrastruktura),

(2) uslovi tražnje – karakter domaće tražnje za proizvode i usluge grane,

(3) povezane i podržavajuće grane – prisustvo ili odsustvo grana koje snabdevaju ili su povezane,

(4) strategija, struktura i rivalitet preduzeća – uslovi u nacionalnoj privredi koji usmeravaju stvaranje, organizovanje, upravljanje preduzećem, kao i karakter domaćeg rivalstva (sl. 23).

Porterova analiza determinanti nacionalnih prednosti, pokazuje da se uslovi za poslovni uspeh stvaraju prvo u nacionalnoj privredi, odnosno na domaćem tržištu.

Dakle, najbitniji razlog međunarodnog uspeha jeste intenzivna konkurencija među preduzećima unutar domaćeg tržišta. Na globalnom tržištu mogu se izdvojiti četiri načina postizanja konkurentske prednosti:[62)]

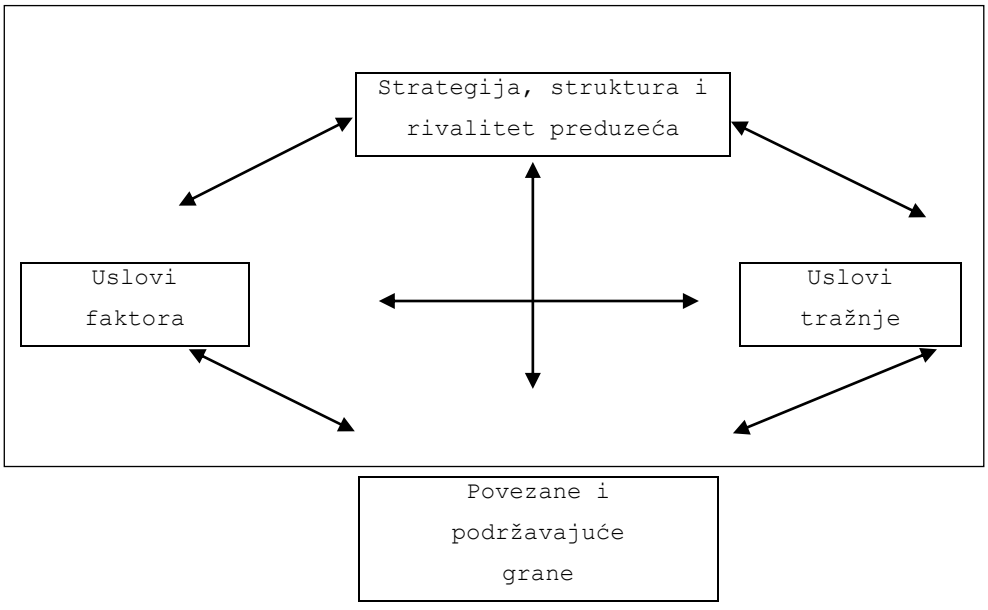
61) Porter, M.: Competitive Advantage of Nations, MacMillan, New York, 1990, pp. 71

62) Cerrviti, L. and Holtzman, J., Business Strategy in the New European Lanscare, The Journal of Business Strategy, Nov. – Dec. 1990, pp. 21

(1) globalna megapreduzeća (opslužuju svetsko tržište);
(2) preduzeća orijentisana na geografske "niše" (izbor ciljnih potrošača);
(3) tzv. evropski specijalisti (pristup na nacionalnim i regionalnim tržištima), odnosno regionalni specijalisti;
(4) preduzeća "korisnici portfolija" (velika diverzifikacija).

Ove četiri strategije nisu međusobno isključive, naprotiv, prožimaju se. Međutim, jedno od ključnih pitanja pri odlučivanju u nastupu na novim tržištima jeste da li preduzeća imaju konkurentsku prednost i da li je ona od koristi na novim tržištima.

Slika 23. Determinante nacionalne prednosti



Izvor: Milisavljević, M; Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu, Marketing br. 1/92, Beograd, 1992, str. 7

Na osnovu sagledavanja konkurentske prednosti može se ići na traženje adekvatnih strategija nastupa na novim tržištima. Smatra se da su dobre one strategije koje se zasnivaju, s jedne strane, na kompetentnosti preduzeća, a, s druge, na kritičnim faktorima uspeha u grani.

Globalna orijentacija znači da se preduzeće ne ograničava samo u poslovnim aktivnostima na poznatim ili tradicionalnim tržištima već i na nova atraktivna nacionalna tržišta (pri čemu je bitno izabrati pravo vreme i pravi način nastupa na novim tržištima). Neki autori, u tom smislu, navode šest tipova strategija:[63)]

(1) nastup na tržištu sa širokom ponudom proizvoda visokog kvaliteta (lideri u kvalitetu);
(2) inovatori (posebnost je veliko učešće novih proizvoda);
(3) integrisana strategija (integracija, koncentracija potrošača);
(4) strategijska orijentacija na uža tržišta (proizvodi nižeg kvaliteta i skromniji marketing napor);
(5) tržišna "niša" (manji broj potrošača s relativno manjom ponudom proizvoda);
(6) sinergijska grupa (orijentisana na relativno manju širinu tržišta).

Pri pristupu globalnom tržištu preduzeća se susreću sa strategijskom dilemom: standardizacija ili adaptacija ponude, odnosno međunarodna globalna sinergija ili lokalno prilagođavanje.

Uopšteno, ukoliko se sredina turističkog preduzeća karakteriše niskom fleksibilnošću, potrebnim znatnim iskustvom i dugoročnom vizijom, pogodna je strategija standardizacije, a kada se

63) Douglas, S. P. and Rhee, D. K.; Examining Geneting Competitive Strategy Types in US and European Markets, Journal of International Business Studies Fall, 1999

sredina preduzeća karakteriše visokom fleksibilnošću, ograničenim iskustvom i kratkoročnom vizijom, pogodna je strategija adaptacije.

U toj dilemi, segmentacija globalnog tržišta, s jedne, i koordinacija svih poslovnih funkcija u preduzeću, s druge strane, neposredno doprinose da se pronađe adekvatna strategija.

2. OSTALA POBOLJ[ANJA PRI ORGANIZOVANOSTI TURIZMA SRBIJE

Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije i njenog funkcionisanja treba posmatrati iz dva strategijska aspekta prilagođavanja. Prvi je neophodnost promena u strategiji nastupa, naročito na stranom, ali i domaćem tržištu. To se može ostvarivati, paralelno, na tri načina, koja su u međuzavisnosti:

- prilagođavanje ekonomskih i drugih politika,
- primenom savremene koncepcije integralnog marketinga u poslovnoj i turističkoj politici,
- uključivanjem turističke privrede u međunarodno turističko poslovanje na osnovu ugovorenih i drugih aranžmana.

Međutim, neophodna su i ostala poboljšanja u strategiji turizma Srbije, među kojima su naglašeni:

- postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi,
- zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji prilagođavanja zahtevima strane i domaće turističke tražnje.

2.1. Postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi

Turizam se smatra delatnošću koja je bitna za život naroda i to zbog njegovih direktnih učinaka u socijalnom, kulturnom, vaspitnom i ekonom-skom sektoru svake zemlje i društva, kao i u njihovim međunarodnim odnosima. U turističkoj praksi moraju se duhovni elementi pretpostaviti tehničkim i materijalnim.

Duhovnim elementima smatraju se, uglavnom:[64] celovito zadovoljstvo ljudskog bića, stalno povećanje doprinosa vaspitanju, jednakost u razvoj-nom putu naroda, oslobođenje čoveka u duhu poštovanja njegove ličnosti i dostojanstva, potvrđivanje samovoljnosti kulture i poštovanje duhovnog nasleđa naroda.

Ekološki kompatibilan i socijalno odgovoran pristup turizmu zasniva se na adekvatnoj informisanosti svih činilaca turističkog prometa, a to su:

- lokalno stanovništvo,
- turoperatori,
- putničke agencije,
- državni organi,
- društvene organizacije,
- turisti.

Osnovni princip za razvoj ekološki kompatibilnog, socijalno odgovornog i ekonomski profitabilnog turizma Srbije predstavlja održivi turizam.

Međusobno usaglašeni i koordinirani principi pružaju mogućnosti za izradu optimalne strategije turističkog razvoja Srbije. Nužnost usvajanja drugačije poslovne strategije uslovljena je krupnim

---

[64] Envinromental Codes of Conduct for Tourism, Technical Report N°29, UNEP/IE, 1995

promenama koje su se dogodile poslednje decenije, a koje se mogu grupisati na:

(1) odgovornost prema turističkim mestima:
- uzdržavati se od poteza i odluka koji u turističkim mestima i regijama mogu dovesti do ugrožavanja lokalnog stanovništva i životne sredine;
- precizno definisati ciljeve i domete turističkog razvoja i striktno ih se pridržavati;
- angažovati stručnjake za pojedine aspekte životne sredine;

(2) odogovornosti pojedinačnih turista:
- izbegavanje mogućeg "ekscesnog" ponašanja turista (jačanje samoregulatornog mehanizma),
- prilagođavanje lokalnom stanovništvu i izvoru novih znanja (obrazovna funkcija);

(3) odgovornosti turoperatora:
- stvaranje uslova za optimalno zadovoljavanje turističkih potreba i ostvarivanje što većih ekonomskih efekata (proširenje kvaliteta i kvantiteta sadržaja turističkih putovanja, uz smanjenje pratećih negativnih efekata);
- kreacija validnih turističkih programa utemeljenih na ekološkoj kompatibilnosti i društvenoj odgovornosti,
- pažljiva selekcija i stalna obuka zaposlenih,, koji savesnim pristupom treba da osmisle kvalitetan turistički program;
- jačanje informativno-propagandne službe kako bi turisti bili adekvatno informisani o svim segmentima turističke ponude (cene, turistički sadržaji, smeštaj, prevoz i sl.);

- pravilnim propagandno-informativnim radom stvara se povoljna klima na relaciji: lokalno stanovništvo–turisti i smanjuju mogućnosti međusobnih konflikata.

U izgradnji nove strategije turistička privreda treba da koordinira s ostalim učesnicima u turističkoj ponudi, uvažavajući krupne promene u okružnju, a neke od osnovnih su:

a) globalni problemi životne sredine:
   - preterana urbanizacija osetljivih prirodnih celina;
   - jačanje svesti turista o značaju životne sredine;
   - izbegavanje šteta prouzrokovanih turističkim prometom;

b) nezadovoljstvo i kritičan stav prema turizmu i životnoj sredini:
   - zaustavljanje ekspanzije vazdušnog saobraćaja (aerozagađenje, noćni letovi i sl.);
   - suprotstavljanje realizaciji grandioznih turističkih projekata (praćenih preobimnom izgradnjom);

c) transformacija društvenih navika i dosadašnjeg načina života:
   - transformacija privrede,
   - kvalitet života i želja za autentičnim doživljajima pojava i obje-kata.

Efikasnija koordinacija između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi Srbije moguća je na osnovu povezanosti odlučivanja[65)] i istraživanja marketinga. Međutim, treba imati u vidu da se odluke, najčešće, donose u

[65)] Odlučivanje jeste proces izbora jedne od dveju ili većeg broja alternativnih akcija u nekoj situaciji koje treba preduzeti da bi se postigao cilj u bližoj ili daljoj budućnosti.

uslovima neizvesnosti, odnosno kad je verovatnoća ishoda nepoznata pa su raspoložive informacije nedovoljne za svrhu odlučivanja.

Pri tome se proces odlučivanja može raščlaniti na nekoliko faza:

(1) identifikovanje problema koji treba rešiti,
(2) dijagnoza uzroka nastanka,
(3) razrada nekih od mogućih rešenja (mogućnost izbora),
(4) sužavanje izbora alternativnih pravaca delovanja,
(5) donošenje odluke,
(6) sprovođenje donete odluke.

Osnovne karakteristike odluka jesu: kompleksnost, nedostatak informa-cija i visok nivo rizika. Pri donošenju zajedničkih odluka treba imati u vidu uticaj internih i eksternih faktora na njihov ishod. U zavisnosti od perioda na koji se odnose, odluke mogu biti strategijske, taktičke i operativne. Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, nije moguće bez prilagođavanja celokupne privrede promenama na tržištu. U tom smislu neophodno je postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede (hotelijera, agencija, turoperatora i ostalih) sa drugim brojnim privrednim i društvenim učesnicima u kreiranju i realizaciji turističke ponude.

Dakle, nivo razvijenosti i kvaliteta turističke usluge zavisi od ukupne privredne razvijenosti, odnosno međuzavisnosti s turističkom privredom. Međutim, treba imati u vidu da na trgovinu, saobraćaj, zanatstvo, komu-nalne delatnosti, poljoprivredu i razne industrijske grane, osim ekonomskih, deluju i mnogi vanekonomski faktori. Zato, sadašnji i budući razvoj turizma zavisi, ili

zahteva strategijsko prilagođavanje i ostalih delatnosti, naročito saobraćaja i trgovine.

Trgovinska delatnost, sa svojom mrežom i kapacitetima velikoprodaje i maloprodaje, bitna je komponenta efikasnog snabdevanja turističkih destinacija i njihove ukupne ponude (posebno značajna stavka u strukturi potrošnje domaćih i stranih posetilaca).

Pod uticajem naglog širenja privatnog sektora, i u velikoprodaji i u maloprodaji, poslednje decenije promenjena je i struktura trgovinske mreže. Dugoročno posmatrano, svojinska transformacija trgovine u funkciji je razvoja turističke ponude Srbije.

S druge strane, treba imati u vidu da se izvozom putem turizma[66)] realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti, te se time pozitivno utiče na platni bilans (tzv. nevidljivi izvoz s visokim neto deviznim efektima). Prodaja robe i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji značajna je mogućnost za uključivanje u turističku ponudu svih privrednih i neprivrednih delatnosti koje proširuju njen asortiman u konkretnoj turističkoj destinaciji.

Uglavnom sve oblasti razvojne ekonomske politike i strukturnih prilagođavanja razvojnom ambijentu (tržišnim uslovima) treba da se zasnivaju na poslovanju velikog broja srednjih i malih preduzeća, ne samo u turizmu nego i u mnogim komplementarnim delatnostima.

Postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u

---

66) Turizam poslednjih godina učestvuje sa oko 2,2% u vrednosti društvenog proizvoda Srbije, ali treba imati u vidu da su ukupni efekti turizma uvek znatno veći. Oni se u statističkoj metodologiji iskazuju kao rezultat ugostiteljstva, putničkih agencija i dr., ali ovim delatnostima treba dodati saobraćaj i trgovinu, kao i druge delatnosti koje zahvaljujući turizmu povećavaju svoj društveni proizvod ili ostvaruju povoljnije efekte u izvozu.

turističkoj ponudi, u datim uslovima, moguće je samo odlučnim ekonomskim, tržišnim i upravljačkim reformama u privredi. Pri tome, svojinska i upravljačka transformacija treba da dobiju prioritet (obaveza sa tačno definisanim rokovima sprovođenja). Da bi se to postiglo, neophodni su razrada i usvajanje dugoročne projekcije razvoja.

Uz to, treba imati u vidu da mnogi sektori privrede uključuju veliki broj drugih sektora, pa su zato bitan faktor dinamike ukupnih privrednih aktivnosti. činjenica je da se među pet najuticajnijih sektora za ukupni privredni rast nalazi turizam, ali i saobraćaj i trgovina (koji su praktično po svojim funkcijama u istoj ravni s njim), a takođe i poljoprivreda i građevinarstvo, preko kojih se obezbeđuje snabdevanje, održavanje, izgradnja turističkih kapaciteta. To je najbolja potvrda za opravdanost tretiranja turizma kao generatora ukupnog privrednog i društvenog razvoja u Srbiji.

Tome, svakako, treba pridodati efekte od spoljnotrgovinskih transakcija i pozitivnih uticaja međunarodnog tržišta.

Proces internacionalizacije poslovanja u turizmu ne znači samo ulazak stranih direktnih investicija i zajednička ulaganja (u kombinaciji s domaćim kapitalom), odnosno, tzv. portfolio investicija koje u vezi s mehanizmima obezbeđenja razvojnih sredstava na finansijskom tržištu. Strana sredstva mogu se obezbediti i saradnjom naših preduzeća s međunarodnim hotelskim i turističkim operatorima, koji na osnovu ugovornih aranžmana (o franšizingu, menadžmentu, koncesijama i dr.) oprezno, postepeno, ulaze na nova tržišta i razvijaju svoje i domicilne poslovne aktivnosti.

2.2. Zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji

prilagođavanja zahtevima inostrane i domaće turističke tražnje

a) Zaštita životne sredine

Specifičnosti turizma, kao delatnosti, isprepletane su sa sociološkim, prostornim, ekonomskim, ekološkim, psihološkim, organizacionim i drugim pojavama i odnosima u vezi sa zadovoljenjem potreba ljudi za odmorom i rekreacijom, pri čemu se te potrebe zadovoljavaju van mesta stalnog boravka i uz određenu potrošnju.

Međutim, cilj kome treba težiti jeste balansiran razvoj turizma, zasno-van na integralnom i kompleksnom pristupu, koji podjednako akcenat stavlja na četiri komponente:

- očuvanje životne sredine,
- negovanje sociokulturnih tradicija lokalnog stanovništva,
- optimalno zadovoljavanje turističkih potreba i
- ostvarenje ekonomskog profita.

Da bi zaživeo koncept održivog – kvalitetnog turizma, usklađenog s ekološkim i socijalnim zahtevima, neophodno je stvoriti takav model razvoja koji će maksimalno potencirati pozitivne odnose između ova četiri faktora, a negativne efekte, svesti na minimum. Ovi faktori treba da budu i ciljevi kojima se teži, ali, istovremeno, i preduslovi za njihovu implementaciju. Za razliku od dosadašnje prakse, novi pristup razvoju turizma u prvi plan ističe važnost zaštite životne sredine, dok ekonomska dimenzija gubi primat u relativnom smislu.[67)]

Kako bi se promovisao turistički razvoj, koji uvažava savremene zahteve, interese i afirmacije njegovih ključnih prerogativa (ekološka kompatibilnost, društvena odgovornost i ekonomska

67) Kripendorf, J: op. cit. str. 21.

profitabilnost), prioritet treba da imaju specifični i praktični planovi za upravljanje tekućim aktivnostima.[68)]

Međunarodna turistička alijansa (AIT), vodeća asocijacija automobilskih organizacija u Evropi, izradila je vlastitu Povelju etičkih kodeksa za turizam i životnu sredinu, koja obuhvata razvnovrsne sfere svakodnevnog života. Ovim dokumentom turizam se definiše kao komponenta ukupnih ljudskih prava, čiji oblici i posledice na svim nivoima moraju biti usklađeni s ljudskim, kulturnim i prirodnim vrednostima.[69)]

Zahtevi strane i domaće turističke tražnje sve više su okrenuti zaštiti životne sredine i obnovi kulturno-istorijskog nasleđa. To naročito važi za turiste Evropske unije. Na primer, turističke organizacije sve više su aktivne u promociji "žiga ekološkog kvaliteta", kao nagrade ili znaka verifikacije, koji se dodeljuje onim firmama koje u svom poslovanju najviše vode računa o životnoj sredini.[70)] Uočeno je da se turisti sve više orijentišu na smeštaj u hotelima koji nose ekološki žig nego u onima koji nemaju taj znak[71)].

[68)] Na primer, ADAC, najveći automobilski klub Evrope, objavljuje veliki broj informativnih vodiča: "Odmori za porodice", "Turizam i zaštita životne sredine", "Više znanja – više akcije".

[69)] Prema "Evolution of Tourism and Automobile", AIT, Geneve, 1993

[70)] Na primer, u austrijskoj regiji Vorarlberg vrednuju se sledeći elementi: redukcija i odlaganje otpada, vodeni resursi i otpadne vode, potrošnja energije, kvalitet vazduha, stepen informisanosti zaposlenih i gostiju. Samo oni hoteli koji sakupe neophodan broj poena, dobijaju ekološki žig, koji mogu da koriste kao važnu prednost u poslovanju.

[71)] Slične inicijative pokrenute su i u drugim delovima Evrope. "Plava zastava" viori se na najure|enijim plažama u zemljama Evropske unije, dok "zelena zvezda" sija iznad hotela na jezeru Konstanca, koji ostvaruju najbolje ekološke rezultate. Prema: "Eniveronmental Codes of Conduct for Tourism", Tehnical Report No29, UNEP/IE, 1995

Turistička privreda Srbije treba to da uvažava i da se orijentiše u tom pravcu, odnosno na promociju "kvalitetnog" turizma.

Regionalne turističke organizacije mogu obogatiti tradicionalne promotivne aktivnosti uvođenjem ekoloških sadržaja da bi razvile osećaj odgovornosti prema životnoj sredini i kod lokalnog stanovništva i kod turista. To se može postići, na primer, štampanjem brošura sa praktičnim savetima, kako bi svako, bilo da su u pitanju turistički radnici ili klijentela, mogao da učini nešto jednostavno ali korisno po životnu sredinu (seminari, ekološki kvizovi za zaposlene u ugostiteljstvu, sponzori ekoloških nagrada, promocija javnog saobraćaja, solarna energija, popusti u železničkom saobraćaju i slično).

U aktivnostima na zaštiti životne sredine, turistička privreda Srbije treba da se ugleda na Evropsku uniju, isto kao i na planu promocije novog vida turizma. Turizam Srbije, isto kao i turizam Evropske unije, treba da ima značajnu ulogu u privrednom i društvenom životu, odnosno da predstavlja dragocen faktor njene socijalne i ekonomske kohezije. U tom smislu, mogu se razraditi instrumenti zaštite životne sredine, od kojih bi bili najvažniji:

- obogaćivanje aktivnosti u oblasti turizma, posebno boljim upravljanjem masovnim turizmom i ekonomskim podsticanjem alternativnih oblika turizma;
- poboljšanje kvaliteta turističkih usluga, a posebno informisanja, propagande, smeštaja i opreme;
- uticanje na ponašanje turista putem propagandnih kampanja, utvrđivanjem kodeksa ponašanja i izborom sredstava prevoza;
- inoviranje zakonodavstva u oblasti životne sredine;

- dosledna primena procene uticaja na životnu sredinu pri realizaciji svih obimnijih turističkih projekata;
- uvođenje strožijih ekoloških standarda za turističko privređivanje i praćenje njihove praktične primene.

Zatim, hotelijersko-ugostiteljski sektor, takođe, treba da postane svestan značaja i uticaja životne sredine na svoje tekuće i buduće poslovne aktivnosti. Osim toga, velika pažnja posvećena je usvajanju ekoloških kodeksa poslovanja i ponašanja, što može da doprinese uštedi finansijskih sredstava i velikom marketinškom efektu. S druge strane, treba imati u vidu da su nacionalni parkovi i parkovi prirode prostori s izuzetnim prirodnim antropogenim vrednostima, koje su istovremeno autohtone, raritetne ili ekskluzivne i imaju širi regionalni i nacionalni značaj.[72)]

b) Obnova kulturno-istorijskog nasleđa

U Srbiji, uostalom kao i u celom svetu, kultura i kulturna dobra stvorena su i stvaraju se vekovima. Mnoge kulturne vrednosti poznati su ciljevi putovanja brojnih turista. Srbija je imala dugu i burnu istoriju, čije tragove nalazimo u svim krajevima. Međutim, u Srbiji turistička prezentacija kulturnih dobara još uvek je nedovoljna, a pojedinačni uspešni primeri pokazuju interesovanje turističke javnosti.

Promocija kulturnih dobara u turizmu podrazumevala bi revitalizaciju objekata, oživljavanje, unošenje komponente osmišljenih aktivnosti u prostoru, organizovanje muzičko-scenskih dela, škola zanata, kulture, slikarstva itd. (uz organizovanje okruglih stolova, tematskih izložbi, tečajeva i dr.). U svemu tome kulturna

[72)] Ahmetović-Tomka, D.: Turizam u zaštićenoj prirodi Vojvodine, Novi Sad, 1995, str.12.

dobra treba predstaviti u njihovom totalitetu i ne odvajati ih od života[73].

Za analizu turističke prezentacije bitne su osnovne karakteristike kulturnih dobara, koje ih svrstavaju u red značajnih turističkih vrednosti i sve češće pokretača turističkih kretanja. Te karakteristike bile bi da:

- imaju svojstva spomenika kulture – umetničke, estetske vrednosti, znamenitosti,
- imaju kulturni i/ili istorijski značaj ili značaj za razvoj nauke,
- imaju svojstvo atraktivnosti, retkosti ili druge kulturne karakteristike,
- budu uređeni, organizovani ili pripremljeni ne samo za kulturološku već i turističku prezentaciju.

U zavisnosti od fizičkih, umetničkih, kulturnih, istorijskih svojstava, kao i od mogućnosti turističke prezentacije, sva kulturna dobra mogu se podeliti u više grupa:[74]

a) arheološka nalazišta (Lepenski vir, Vinča, Starčevo, Gomolava, Atenica),

b) dela sa spomeničkim i umetničkim svojstvima:
   - dela arhitekture (objekti i njihove celine);
   - dela likovnih umetnosti (slikarstvo, vajarstvo, primenjene umetnosti);
   - ostvarenja scenskih umetnosti (operska, dramska, muzička, film);

c) prostorne kulturno-istorijske celine
   - stara jezgra gradova (Sremski Karlovci, Subotica, Vršac, Sombor, Niš, Kruševac);

---

[73] Ahmetović-Tomka, D., Turistička promocija kulturnih dobara, zbornik radova: "Turistički potencijali Jugoslavije", Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembra, 1996, str. 23.

[74] Tomka D., Sociokulturni indikatori održivog razvoja turizma, Turizam, br. 3/99, Novi Sad, 1999. str. 42-46.

- seoske arhitektonske celine (vizantijska, gotska i romanska arhitektura);
- manastirske celine (Studenica, Sopoćani, Mileševa, Manasija, Gračanica);
- srednjovekovni gradovi i utvrđenja (Kalemegdan, Petrovaradin, Golubac, Smederevo);

d) znamenita mesta
- spomen-groblja,
- pojedinačni spomenici i spomeničke celine (memorijalna mesta);

e) folklorno nasleđe
- zgrade i prostori narodnog neimarstva (brvnare, prizemljuše, zemunice, crkve-brvnare),
- ostvarenja materijalne i duhovne kulture stvaralaca iz naroda (nošnja, muzika, igra, slikarstvo, vajarstvo);
- ostvarenja tehničke kulture naroda (stari zanati: duborezi, kujun-džije, ćilimari, kazandžije);

f) manifestacione vrednosti:
- savremena scenska i filmska umetnost;
- predstave, priredbe i festivali kao oblik prikazivanja ostvarenja drugih umetnosti;
- kulturne i zabavne manifestacije različite sadržine, odgovarajućeg kulturnog nivoa;
- poslovne manifestacije i sajmovi;
- sportske manifestacije;

g) ustanove kulture sa svojim aktivnostima:
- muzeji;
- kulturni centri.

Turistička promocija jeste jedan od instrumenata marketinga turističkih preduzeća, a podrazumeva obezbeđivanje zainteresovanosti turista i dovoljnog nivoa tražnje prema proizvodima i uslugama preduzeća. To je, u suštini, proces masovnog

komuniciranja između proizvođača i potrošača.[75] Promocija u turizmu, isto kao i obnova kulturno-istorijskog nasleđa, jeste neophodna i predstavlja bitan elemenat u ukupnim aktivnostima na pretvaranju turističkih potencijala u turističke proizvode i informisanja turista o njima.

Rešenje bolje turističke promocije kulturnih dobara leži pre svega, u boljem poznavanju samih dobara, ali i u njihovom boljem vrednovanju. Promocija kulturno-istorijskog nasleđa, u turizmu, podrazumevala bi revitalizaciju objekata, oživljavanje, unošenje komponente osmišljenih aktivnosti u prostor, organizovanje muzičko-scenskih dela, škole zanata, kulture, slikarstva i drugo. U svemu tome treba povezivati ona kulturna ostvarenja koja se mogu povezati po svojim kulturnim, istorijskim ili drugim obeležjima, a treba ih prezentovati u njihovom totalitetu, a ne odvajati ih od života.

Zato je neophodno da u ukupnom turističkom razvoju, odnosno prilagođavanju tržišnim promenama, damo određeni viši značaj kulturnim dobrima i njihovom uključivanju u turističke proizvode.

Turistička kultura jeste nadgradnja opšte kulture[76] i podrazumeva postojanje razvijanje navika za praćenje kulture, kako domaćeg stanovništva, tako i turista.

---

[75] Popesku, J.: Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede, Beletra, Beograd, 1991.

[76] Deceniju od 1988. do 1998. UNESCO je proglasio "dekadom kulturnog razvoja", čiji je osnovni cilj podsticanje "različitosti koja spaja, kreativnosti koja povezuje i solidarnosti koja osloba|a".

Glava IX

UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE

Ukupni strategijski razvoj turizma treba da se zasniva na tržišnim osnovama i potpunu primenu koncepcije marektinga na svim nivoima vođenja poslovne i turističke politike. Da bi se ostvarili dugoročni ciljevi razvoja turizma, potrebno je stvoriti niz uslova, odnosno pretpostavki za to. Pre svega, neophodno je primeniti selektivan pristup, a to znači odrediti one vidove turizma i njima namenjeni turistički proizvod, s pratećim instrumentima, koji mogu da postignu uspešan nastup na domaćem i međunarodnom tržištu.

Pri formiranju asortimana, koji je zasnovan na svim komponentama složenost turističkog proizvoda (a nikada ne može da bude kompletiran i dovoljno strukturiran), odnosno turističke ponude Srbije treba polaziti od:

- standarda i kvaliteta usluga,
- razvoja vanpansionskih sadržaja,
- odnosa cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu i uspešnosti njenog nastupa na domaćem tržištu.

Intenzivan izlazak na međunarodno tržište i ostvarivanje izvoznih efekata, kao i dalji razvoj domaćeg turizma, podrazumevaju doslednu primenu ko-

ncepcije marketinga i upotrebu odgovarajućih instrumenata tržišnog nastupa na svim nivoima.

Segmentacija tržišta i diferenciranje proizvoda prethode strategiju pozicioniranja turističkog proizvoda, a realizacija turističkog proizvoda zavisi, pre svega, od dobre ili slabe pozicije proizvoda u svesti potrošača.

Međutim, pre nego što se pređe na pozicioniranje turističkog proizvoda, neophodno je analizirati postojeći, kao mogućnosti za njegovo modifikovanje, inoviranje i kao i kreiranje novog turističkog proizvoda. Pri tome, treba imati u vidu da je turistički proizvod specifičan sa stanovišta sadržaja, osobina, formiranja i sl. Kada se određuje turistički proizvod, podrazumeva se mogući, integrisani i parcijalni proizvod koji ima tri značajna faktora: atraktivnost, pristupačnost, uslovi boravka.[77)] Na toj osnovi, razvoj turističke destinacije podrazumeva stvaranje integrisanog turističkog proizvoda, a nosioci parcijalnog turističkog proizvoda teže komplementarnosti i usaglašenosti razvoja (kako ekonomsko-profitne funkcije, tako i odgovornog-održivog razvoja). U tom smislu, prostor-turistička destinacija javlja se kao integrativni faktor razvoja svih učesnika u turističkoj ponudi, plasmanu i pozicioniranju turističkog proizvoda.

Poznato je da pozicioniranje predstavlja mesto koje neka turistička destinacija preduzeće ili objekat zauzima na datom tržištu, onako kako to opaža određena ciljna grupa, odnosno, tržišni segment. Promocija ima značajnu ulogu u podršci plasmanu turističkog proizvoda Srbije na inostranom i domaćem tržištu.

Zajednički cilj svih oblika promotivnih aktivnosti jeste formiranje odgovarajućeg nivoa i

---

77) Preuzeto, Bakić, O.: Strategijsko planiranje turističkog proizvoda, Beograd, 1988, str. 110.

kvaliteta tražnje za turističkim proizvodom Srbije, odnosno povećanje obima i poboljšanje strukture turističkog prometa i potrošnje.

Pozicioniranje turističkog proizvoda Srbije može se zasnivati na isticanju jedinstvene raznolikosti turističkog proizvoda (turizam velikih gradova, pre svega, kongresni i poslovni turizam, planinski, tranzitni, banjski turizam, turizam na Dunavu, seoski turizam i dr.). Pri tome, očuvana prirodna sredina Srbije treba da bude jedna od osnovnih komparativnih prednosti, uz proces prilagođavanja turističkog proizvoda Srbije međunarodnim standardima.

Strategija pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije treba da ima osnovnog nosioca i organzatora svih promotivnih aktivnosti. Osnovni argumenti ukupnog promotivnog nastupa Srbije (prevashodno na stranim tržištima), na osnovu brojnih analiza, jesu:

- raznolikost, odnosno raznovrsnost turističkih resursa;
- bogatstvo i vrednost kulturno-istorijskog nasleđa;
- očuvana prirodna celina (uz gostoljubivost i srdačnost stanovništva).

U oblasti prodaje, pored promena u odnosu na buduće segmente tražnje i odgovarajuću promocionu podršku, neophodna su dalja poboljšanja, odnosno unapređivanje turističkog proizvoda, kao, na primer:

- znatno intenzivniji nastup naših preduzeća i organizacija iz oblasti turizma (prodaja na sajamskim i berzanskim manifestacijama u zemlji i inostranstvu);
- unapređenje svih kanala prodaje smeštajnih i prevoznih kapaciteta;
- postojanje standardizovanih proizvoda (kategorizovani ležajevi i sedišta u prevoznim

sredstvima) i stabilnih cena, koji omogućavaju, tzv. terminsku prodaju, tj. kupovinu i prodaju ovih usluga na duži period.

Osim toga, primena kompjutrske tehnologije, uz prethodno opremanje naših preduzeća i organizacija, učinila bi znatno efikasniju ukupnu prodaju, pogotovo što bi se stvorila mogućnost za uključivanje u odgovarajuće rezervacione sisteme. Direktna elektronska prodaja (uz predstavljanje turističkog proizvoda na Internetu) omogućava dalju dinamiku i raznovrsnost ukupnih akcija za uspešniji plasman turističkog proizvoda.

U suštini, unapređenje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije predstavlja njegovo strategijsko prilagođavanje tržišnim tendencijama.

1. FORMIRANJE ASORTIMANA I KVALITETA USLUGA RADI DUGOROČNOG PRILAGOĐAVANJA TRŽIŠNIM ZAHTEVIMA I PROMENAMA

Asortiman turističke ponude Srbije, da bi bio atraktivan, mora stalno da se proširuje i dopunjuje novim sadržajima u skladu sa zahtevima tržišta. Turistički proizvod Srbije, u oblasti vanpansionskih sadržaja, treba da se dopuni i učini znatno privlačnijim.

Koncept marketing aktivnosti, koji se već uveliko primenjuje u turistički razvijenim zemljama, predstavlja za to dobru osnovu. On ukazuje na mogućnosti plasmana kulturnih, istorijskih i drugih antropogenih atraktivnosti turističke destinacije kao posebnih vanpansionskih sadržaja. Na primer: muzeji, galerije, legati, kao i čitave ambijentalne celine, posebno stari delovi gradova, pijace, bazari i slično, mogu, uz određena poboljšanja, da budu atraktivni parcijalni turistički proizvodi koji proširuju vanpansionske

sadržaje. Bitno je da se potencira učešće posetilaca u "proizvodnji" ovih proizvoda, odnosno usluga.[78] Pri tome, u prvi plan se ističe zadovoljstvo potrošača, koji danas nije pasivan i nije samo posmatrač, nego je onaj koji istražuje, uči, traži nove doživljaje i proširenje iskustva.

Bitan uslov za razvoj savremenog turizma jeste bogatstvo vanpansionskih sadržaja. Potencijalno, Srbija je bogata ovim sadržajima (posebno imamo u vidu njeno kulturno nasleđe i antropogene faktore) tako da može da se sugeriše više programa koji bi omogućili turistima da nauče, probaju, odnosno, da budu više uključeni u proces pripremanja i konzumiranja parcijalnih turističkih proizvoda.[79]

Kod nas, nažalost, istraživanja su slabo zastupljena i uglavnom se svode na individualne pokušaje. Nedostatak finansijskih sredstava osnovni je uzrok tome. Poslednja ozbiljnija istraživanja turističkog proizvoda Srbije obavljena su još 1991. god., a odnose se na strukturu potrošnje stranih turista. Iz ovog istraživanja došlo se do zaključka da bi razvoj asortimana proizvoda, odnosno novih turističkih proizvoda omogućio ispoljavanje kreativnih aktivnosti, a naročito u privatnom sektoru i, tzv. "malom biznisu".

Izgradnja takvih parcijalnih turističkih proizvoda zaslužuje podršku, naročito fiskalno i u plasmanu, jer bi oni mogli da:[80]

- relativno brzo obogate vanpansionsku turističku ponudu Srbije i doprinesu da se kroz nju efikasno predstave i tržišno valorizuju antropogeni i drugi resursi,

---

[78] Na primer, ambijentalne celine nisu samo mesta koja se razgledaju nego i mesta u kojima se može aktivno učestvovati.

[79] Na primer, priprema zdrave hrane i drugo.

[80] Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, mart 1999, str. 38.

- obezbede osnovnu ili dopunsku zaposlenost u privatnom sektoru bez značajanih inicijalnih ulaganja.

Formiranje asortimana upotpunili bi i brojni parcijalni turistički proizvodi zasnovani na savremenim oblicima ponude sporta i rekreacije, te zabave i razonode (savremeni sportski tereni – naročito za male sportove, zabavni parkovi, programi zdravlja i programi u vezi s telesnom i mentalnom kondicijom).

U daljoj budućnosti treba sa sigurnošću računati na uvođenje novih programa vanpansionskih sadržaja, tj. turističkih proizvoda koji će asortiman tog dela ponude učiniti raznovrsnijim, kao na primer:

- vremenski zakup kapaciteta (Time sharing),
- stimulativna putovanja (Incentive travel),
- tematski parkovi (Theme parks).

1.1. Standardi i kvalitet usluga

Unapređenje postojećeg proizvoda, ali i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije, odnosno poboljšanje kvaliteta turističke ponude jeste imperativ razvoja turizma u Srbiji. Uglavnom, ono bi obuhvatilo:[81)]

- rekonstrukciju i renoviranje ugostiteljskih i drugih turističkih objekata, kao i novu gradnju na osnovu međunarodnih standarda i republičkih propisa o kategorizaciji;
- uvođenje novih tehnologija u usluživanju i rezervacijama;
- uvođenje standarda u putničkim agencijama i kod ostalih učesnika u organizovanju turističkih putovanja;

---

81) Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, mart 1999, str. 38.

- sprovođenje već usvojenih odluka kojima se, na raznim nivoima u delatnostima turističke privrede i svim domenima ukupne turističke ponude, poboljšava kvalitet usluga, a učesnici obavezuju ili podstiču na takvo ponašanje.

Pri tome, ključni deo odnosi se na relaciju: tehnologija–standardi–kvalitet. Upravo ova tri činioca presudna su za tržišni uspeh i, istovremeno, podloga su za efikasnu primenu promocije i prodaje kao instrumenata poslovne i turističke privrede. U stvari, kako se na toj relaciji stvara i osnova za vođenje adekvatne politike cena, proizlazi da ona, u suštini, predstavlja osnovu ukupne konkurentnosti turističke ponude Srbije na međunarodnom i domaćem tržištu.

S druge strane, tehnološke promene, treba shvatiti, pre svega, kao promene u procesu produkcije i, naročito, usluživanja. Treba imati u vidu da nije samo u pitanju znatno šire uvođenje u svetu već poznatih i raspostranjenih formi usluživanja u restoraterstvu i smeštajnom sektoru (u apartmanskim i ostalim objektima) već i drugi, ništa manje značajni, tehnološki postupci i procesi.

Pre svega, u pitanju je savremena informaciona tehnologija i njena primena u oblasti rezervacija i prodaje, kako kroz parcijalne sisteme velikih preduzeća u turizmu, tako i kroz međusobnu povezanost i njihovo uključivanje u velike nacionalne sisteme rezervacije.

Zatim, primena standarda, sama po sebi čini značajnu tehnološku inovaciju. To važi, kako za aktuelan proces, koji je u ovom pogledu inicirla Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), tako i za postojeće propise u vezi s novom kategorizacijom hotelskih i drugih objekata u Srbiji, a takođe i za standarde koje u poslovanju putničkih agencija uvodi JUTA. Kategorizacija i

licenciranje putničkih agencija, a zatim i zakonom obavezujuća i sprovedena kategorizacija turističkih mesta u Srbiji, takođe su svojevrsni oblici postavljanja standarda. Time se doprinosi kvalitetu ukupne turističke ponude Srbije i unose se potrebni elementi selektivnosti u njen dalji razvoj.

Sve tehnološke inovacije i unapređenja, uključujući i standarde, uvek su u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga u turizmu. To je podloga za vođenje adekvatne politike prodajnih cena na domaćem i međunarodnom tržištu i efikasniju upotrebu ostalih instrumenata poslovne politike.

Kvalitet usluga presudan je faktor konkurentnosti svake turističke destinacije, a stalnim unapređenjem i dostizanjem odgovarajućeg nivoa obezbeđuje se i najbolja zaštita potrošača, odnosno korisnika turističkih usluga. Zato je unapređenje kvaliteta, odnosno njegovo podizanje na nivo koji odgovara zahtevima turističke tražnje, jedan od osnovnih adaptibilnih faktora, koji je u skladu s tržišnim promenama.

1.2. Razvoj vanpansionskih sadržaja

Unapređenje turističkog proizvoda Srbije moguće je razvojem vanpansionskih sadržaja jer boravak u nekom turističkom mestu pruža uslove za različite oblike aktivnosti.

Ovim sadržajima u razvijenim turističkim zemljama posvećuje se ogromna pažnja jer doprinose kvalitetnijem boravku turista.

U zavisnosti od sadržaja koje nude, vanpansionske aktivnosti mogle bi se podeliti u nekoliko grupa: sportske, vraćanje u formu, različite ekskurzije, izleti itd. Posebno se ističu sadržaji namenjeni deci i omladini.

Dakle, savremeni turista više se ne zadovoljava samo pasivnim odmorom (godišnji odmor jeste i odlična prilika za različite aktivnosti, bilo da su

u pitanju sportske, edukativne, kulturne ili neke druge aktivnosti, za koje tokom godine, obično, nema dovoljno vremena) poput kupanja i sunčanja. On traži aktivan odmor, ispunjen najraznovrsnijim sadržajima. Izlazeći u susret željama turista, razvijaju se razni oblici ovih aktivnosti.

Uglavnom, vanpansionske aktivnosti mogle bi se okarakterisati i kao aktivnosti u slobodno vreme, ali one koje se upražnjavaju isključivo na odmoru u nekom turističkom mestu. Troškovi ovih aktivnosti mogu biti uračunati u cenu aranžmana ili se njihovo korišćenje dodatno plaća na licu mesta. U svakom slučaju, one su neobavezne i stvar su ličnog izbora svakog turiste.

Vanpansionske aktivnosti mogu se podeliti u nekoliko grupa, u zavisnosti od sadržaja koje nude, na:[82)]

(1) sportske (tenis, golf, jahanje, biciklizam, pešačenje, alpinizam, skijanje itd.);
(2) vraćanje u formu (Remise en form, Wellness);
(3) obrazovne (edukativne);
(4) umetničke, kreativne;
(5) ekskurzione;
(6) manifestacione;
(7) zabavne.

Međutim, klasifikacija vanpansionskih sadržaja moguća je po više kriterijuma koji se odnose na konkretnu turističku destinaciju. Isto tako, ove aktivnosti dodatno se mogu podeliti na one namenjene odraslima i sadržaje i kurseve namenjene isključivo deci.

Razvoj vanpansionskih aktivnosti jeste potpuna i svakodnevna animacija gosta jer rekreacija i zabava nisu stvar slučaja, već maksimalno planirana i

82) Čurčić, N.: Oblici vanpansionskih aktivnosti u Robinson i Mediteran klubovima, Turizam br.1/96, Novi Sad, 1996.

ciljana aktivnost bez koje ne može da se zamisli savremena turistička ponuda.

S druge strane, perspektiva za razvoj neafirmisanih i potencijalnih turističkih područja nalazi se u novim turističkim trendovima i potrebi turista da otkrivaju nove prostore koji mogu svoje turističke programe da zasnivaju na specifičnostima turističkog proizvoda.

Savremene turističke destinacije upravo se prepoznaju po obilju usluga i prozvoda koje, kao mogućnost izbora, nude u vanpansionskom sadržaju i, u krajnjem ishodištu, menjaju strukturu ukupne potrošnje (ogromna sredstva troše se na "vanpansionske" sadržaje).

Uobičajeno je da se turistički proizvod posmatra kao svojevrsna kombinacija atraktivnosti, pristupačnosti i uslova za boravak:[83)]

(1) atraktivnost – splet prirodnih, kulturno-istorijskih, antropogenih i drugih osobenosti;

(2) pristupačnost – geografska i ekonomska distanca turističke destinacije od emitivnih tržišta, kao i razvijenost ukupne saobraćajne infrastrukture;

(3) uslovi za boravak – različite usluge i proizvodi koji se u destinaciji nude (kao mogućnost izbora) stranim i domaćim turistima.

Turistički proizvod u razvoju vanpansionskih sadržaja treba da bude što manje parcijalan, a što više integrisan. Dakle, bitno je menjati pristup u turističkoj privredi Srbije, koja još, u velikoj meri, pažnju usmerava na tzv. osnovne

---

83) Proizvod sastavljen od ovih elemenata obično se definiše kao "integrisan turistički proizvod", a ako bi se fokus usmerio samo na jedan od elemenata u okvirima uslova za boravak (proizvod hotelijera, proizvod renta kar firme ili sl.), on se označava kao "parcijalan turistički proizvod".

ugostiteljsko-turističke usluge (smeštaj, ishrana, prevoz) i to u pravcu dominantnog razvoja vanpansionskih sadržaja. Ovi sadržaji (uz podizanje kvaliteta osnovnih usluga) moraju biti više zastupljeni u strukturi turističke potrošnje (savremeni oblici razonode, zabave i rekreacije).

U budućnosti treba kompletirati brojne parcijalne turističke proizvode:

- savremene sportske terene (za male sportove, dvorane, noćni program i sl.);
- zabavne centre (u formi određenih tematskih parkova);
- programe zdravlja, učenja i kreativnosti (npr. rukotvorine);
- ponude kulturnih i drugih sadržaja (npr. izvorni melos, folkor i dr.);
- programe u vezi s telesnom i mentalnom kondicijom (Fitness and welness centres);
- mesta za šoping (tržni centri i raznovrsni proizvodi).

Osim postojećih turističkih preduzeća, to daje mogućnosti za značajne kreativne aktivnosti, posebno, privatnog biznisa (Small business) koji, razvijajući ove parcijalne turističke proizvode, može da utiče na to da se veoma brzo razvije vanpansionska ponuda Srbije. U pitanju je koncept "marketing atraktivnosti", koji, kao posebne vanpansionske sadržaje (razrađene na marketinškim osnovama), potencira mogućnost plasmana kulturnih, istorijskih, antropogenih i sličnih elemenata turističke destinacije.

Posebno se to odnosi na muzeje, galerije, legate, kao i čitave ambijentalne celine (posebno stari delovi gradova, pijace, bazari), koji mogu biti, uz dodavanje i novih sadržaja, posebni turistički proizvodi. Pri tome, naročito je bitno

kreativno učešće potrošača "u stvaranju" ovih proizvoda/usluga.[84)]

Pri svemu tome, u prvi plan treba isticati "očekivane koristi", zadovoljstvo potrošača koji nije pasivan posmatrač, nego onaj ko istražuje, uči, traži avanturu, novi doživljaj i proširenje iskustva.

Zato vanpansionski sadržaj sve više postaje "conditio sine qua non" razvoja savremenog turizma. Imajući u vidu bogatstvo Srbije, posebno u domenu - kulturno-istorijskog (npr. manastiri, freskoslikarstvo) i antropogenog nasleđa (melos, nošnja, plesovi, gastronomija), mogu se sugerisati brojni programi, koji bi na ovoj podlozi omogućili turistima da nauče[85)] ili probaju, odnosno da budu uključeni u proces proizvodnje i potrošnje parcijalnih turističkih proizvoda.

1.3. Odnos cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu i uspešnosti njenog nastupa na domaćem tržištu

Unapređivanje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije svakako podrazumeva usklađivanje cene i kvaliteta usluga. To bi bilo u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu, s jedne strane, ali i uspešnosti poslovanja na domaćem tržitšu, s druge strane.

Pojam konkurentska prednost, [86)] uglavnom se vezuje za cenu i kvalitet proizvoda i usluga.

---

84) Na primer, muzej nije samo mesto gde se razgleda, nego i mesto gde se može dosta naučiti, može se probati/upotrebiti eksponat, naučiti određena tehnika slikanja ili stari zanat i slično.

85) Na primer, učenje o istoriji naroda, učenje plesova, veženje, zdrava hrana itd.

86) Nosilac konkurentskih prednosti jeste sposobno preduzeće (u proizvodnom, tehnološkom, finansijskom, organizacionom,

Osnove uspešnih kompanija, ne samo u turizmu, danas se nalaze u kvalitetu, prihvatljivoj ceni, inovativnosti i karakterističnim odlikama njihovog marketinga. U tom kontekstu kvalitet treba razumeti kao osnovni način upravljanja preduzećem. S druge strane, upravljanje kvalitetom proizvoda, odnosno usluga, treba shvatiti kao proces, sistem, odnosno skup aktivnosti na tržištu i kao težnju da se raskorak u kvalitetu smanjuje, tj. da se iz defanzive pređe u ofanzivu. Pri tome je značajno i posmatranje kvaliteta usluga kao "sistema", koji se može posmatrati kroz pet osnovnih elemenata svake usluge, a to su:[87)]

(1) osoba,
(2) stvar (predmet),
(3) usluga (sam proces pružanja usluge),
(4) oprema,
(5) informacije.

Za to je neophodno i korisno utvrđivanje ključnih faktora sistema kvaliteta svake usluge (JUS ISO 9004-2), što stvara mogućnosti za operativni i jedinstven pristup u rešavanju problema upravljanja kvalitetom i uslužnim organizacijama i preduzećima.

(1) odgovornost rukovodstva,
(2) struktura sistema usluga,
(3) odnos sa korisnicima usluga,
(4) zaposleni i materijalna sredstva (resursi).

---

menadžment i marketing smislu). Konkurentska prednost ne može se ostvariti logikom razmišljanja "iz perspektive domaćeg tržišta", oslanjanjem na "menadžerske instrukcije" države ili pod rukovodstvom ljudi koji ne razumeju tržišnu logiku do njene srži. Uz to, konkurentska prednost ne može se postići jednom za sva vremena.

87) Simić,V.: Unapređenje kvaliteta usluga, Marketing br. 1-2/95, Beograd, 1995 str.18.

To nas dovodi do osnovnih tačaka upravljanja kvalitetom usluga, koje u osnovi ima iste osnovne elemente kao i proizvod:

(1) ispunjenje zahteva kupaca (komitenata),

(2) neophodnost planiranja svih procesa značajnih za kvalitet,

(3) neophodnost stalnog unapređenja kvaliteta usluga,

(4) obaveznost kontrolisanja i proveravanja usluga,

(5) smanjenje troškova kao osnovni cilj i postavka sistema.

Pred turističku privredu Srbije, kada je kvalitet i njegovo unapređenje u pitanju, postavlja se nekoliko zadataka:

(1) praćenje trendova promena u privrednom sistemu zemlje i okruženja, opšteg trenda unapređenja kvaliteta pod uticajem konkurentnosti, kao i međuzavisnosti u razmeni robe i usluga s ostalim privrednim granama;

(2) praćenje novih opredeljenja velikih svetskih tržišta i potencijalnih korisnika turističkih usluga u oblasti kvaliteta (direktive Evropske unije i standardi u turizmu);

(3) uklapanje i praćenje trendova primene ISO 9000 serije standarda u ostalim privrednim granama kao prateća delatnost, ali još više kao sopstveno opredeljenje preduzeća iz ove delatnosti za podizanje nivoa kvaliteta usluga.

Cene turističkih usluga moraju biti u skladu s njihovim kvalitetom. S druge strane, koristeći metode klasičnog razmatranja problema kvaliteta usluga i posmatrajući paket usluga kao merilo "tržišnosti" usluge u turizmu, neophodno je imati u vidu:

(1) materijalne – fizičke usluge,
(2) emocionalne (čulne) – eksplicitne usluge,
(3) psihološke – implicitne usluge.

Na primeru restorana lako se može uočiti koliko kvalitet nije samo ono što je merljivo i opipljivo već nešto mnogo više.

Pregled 1. Međuzavisnost kvaliteta usluga i cena

Hrana, piće, sokovi	Fizički elementi kvaliteta
Aroma, atmosfera, kelneri	Eksplicitne usluge
Komfor, status	Implicitne usluge

Izvor: Simić, V.: Unapređenje kvaliteta usluge, Marketing br. 1-2/95, Beograd, 1995, str.20

Za turističku privredu zavisnost kvaliteta, njegovo unapređenje i profitabilnost imaju veoma veliki značaj i korist:
- snaži i podstiče lojalnost korisnika,
- povećava udeo na tržištu,
- ostvaruje niže troškove,
- smanjuje rizike na tržištu.

Međutim, da bi preduzeća u turizmu bolje koristila komparativne prednosti koje sasvim sigurno postoje u Srbiji, i kvalitetnije radila, pružaju im se tri mogućnosti i načina:
(1) povećanje obima posla s postojećim korisnicima usluga,
(2) osvajanje novih korisnika,
(3) zaustavljanje broja smanjenje korisnika.

U budućnosti, kvalitet usklađen s cenom biće još više faktor koji će tržišno meriti uspeh turizma u Srbiji. To posebno ako se ima u vidu međuzavisnost s ostalim privrednim granama i delatnostima.

2. STRATEGIJSKO UNAPREĐIVANJE PRODAJNO-PROMOTIVNIH ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE

S obzirom na to da se tržišna privreda zasniva na slobodnom odlučivanju i dobrovoljnoj razmeni, svako preduzeće turističke privrede u novonastalim uslovima deluje kao samostalni subjekt privređivanja i teži stalnom uvećanju angažovanog kapitala, preko dobiti, kao njegovog osnovnog motiva poslovanja.

Ovu svoju funkciju preduzeće ostvaruje u uslovima izražene konkurencije i delovanja državne regulative. Iz tog razloga svako preduzeće može se prilagoditi sredini u kojoj deluje, odnosno posluje u pogledu definisanja svoje osnovne atraktivnosti i postavljanja dugoročnih ciljeva u okviru ove aktivnosti. Pri tome, mora da vodi računa da postavljeni ciljevi treba da su: prihvatljivi, fleksibilni, merljivi, stimulativni za zaposlene, razumljivi i ostvarljivi. Osnovna pretpostavka da postavljeni ciljevi budu prihvatljivi i merljivi proističe iz činjenice da ih treba uskladiti s interesima: vlasnika kapitala, menadžera, zaposlenih, poslovnih partnera, banke, okruženja i svih zainteresovanih.

Upravljanje preduzećem u tržišnoj privredi u pogledu donošenja odgovarajućih odluka, organizacije sprovođenja i njihove kontrole zasnovane su na adekvatnim i pravovremenim informacijama, proizvedenim u funkciji efikasnog istraživanja stranog i domaćeg tržišta, odnosno u funkciji upravljačkog informacionog sistema u sklopu ukupnog poslovnog sistema preduzeća koje posluje u turističkoj delatnosti.

Polazeći od ciljeva preduzeća i njegovih delova (podsistema) menadžeri ostvaruju upravljačku funkciju (planiranjem, organizovanjem, kontrolom i motivacijom delova, grupa i pojedinaca). Osnovni preduslov za adekvatno ostvarenje upravljačke funkcije, pored informacija iz finansijskog računovodstva, jesu i informacije koje se prikupljaju na

tržištu, a koje su u domenu marketing funkcije preduzeća.

Zato se adekvatne promocione aktivnosti smatraju strategijskom podrškom prodaji preduzeća u turizmu.

2.1. Istraživanje tržišta i dalji razvoj informacionih sistema

Proces donošenja odluke o kupovini turističkih usluga jeste složen i uslovljen je delovanjem brojnih faktora. Oni mogu da se svrstaju u četiri osnovne grupe:[88)]

- stimulansi, tj. podsticaji na turistička putovanja predstavljeni u propagandnim porukama, preporukama prijatelja, rodbine i poznanika ili posrednika;
- lične osobine kupaca i društveni i ekonomski faktori, koji uslovljavaju potrebe za turističkim putovanjima i njegove ciljeve;
- tzv. eksterne varijable, koje se javljaju u vidu limitirajućih faktora (cena i raspoloživog vremena), imidža destinacije ili usluga konkretnog preduzeća u turizmu;
- karakteristike konkretne turističke destinacije ili usluge.

Kao rezultanta delovanja svih ovih grupa faktora javlja se želja za putovanjem i zahtev za odgovarajućim informacijama. Na osnovu procene, tj. poređenja ponuđenih alternativa donosi se konačna odluka o kupovini. Poređenjem alternativa, s obzirom na ex-ante prodaju, naglašena je potreba adekvatnog informisanja potrošača.

Tabela 23. Pitanja koja potrošači najčešće postavljaju putničkim agencijama o hotelima

88) Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 340.

(učešće u %)

Elemenat	Segmenti potrošača		
	Putovanja na odmor	Međunarodna putovanja	Poslovna putovanja
Cene	88	79	55
Lokacija	78	79	78
Kvalitet (uopšte)	66	64	49
Sadržaji i usluge	61	54	41

Izvor: "Hotels", jun 1991.

Istraživanje tržišta potvrđuje da su klasičnim turistima najpotrebnije informacije o odlikama hotela, posebno o cenama. Međutim, taj elemenat hotelskog proizvoda manje je značajan za prodaju poslovnih putovanja: poslovni gosti, kojima su put i smeštaj plaćeni, znatno je indiferentniji, odnosno pokazuju znatno manju elastičnost na cene. Za njih je bitna lokacija.

Turističko preduzeće, bez obzira na to koji vid prodaje koristi (direktnu, indirektnu ili njihove kombinacije), mora da obezbedi odgovarajuću podršku preko razvoja promotivnih aktivnosti, i da tako, kroz zajedničko korišćenje oba instrumenta svoje poslovne politike (prodaje i promocije), postigne željene tržišne rezultate.

Zato je neophodno da preduzeće planski pristupa promotivnim aktivnostima, sačini odgovarajuće programe za svaku obimniju akciju na ovom planu i sprovodi odgovarajuću kontrolu.

Uglavnom, istraživanje tržišta neposredno je vezano za dalji razvoj informacionih sistema. Pri tome, treba imati u vidu da je marketing u savremenim uslovima privređivanja savremena upravljačka disciplina, koja se u praksi preduzeća potvrđuje i kao funkcija i kao sistem preko koga se uspešno koordiniraju mnogobrojne aktivnosti preduzeća. Zato

informacioni sistem predstavlja vitalni podsistem upravljačkog informacionog sistema preduzeća.

Projektovanje i uvođenje automatizovanog, računarski podržanog informacionog sistema za određeno preduzeće, u opštem slučaju, predstavlja multidisciplinarni zadatak, zasnovan na poznavanju:

(1) metoda organizacionih nauka,

(2) postojećeg informacionog i organizacionog sistema,

(3) savremenih informacionih tehnologija.

Prilikom rešavanja problema izgradnje i razvoja informacionog siste-ma moraju se obuhvatiti razmatranja u vezi s potrebom da se direktni rezultati primene automatizovanog informacionog sistema dobiju u najkraćem roku za ključne funkcije organizacionog sistema, a da se, pri tom, maksimalno iskoriste postojeći kadrovski i drugi potencijali preduzeća.

Zbog svoje složenosti i često naglog prelaska na najsavremeniju tehnologiju koju treba primeniti, preporučuje se fazna realizacija uvođenja IS kako bi se organizacioni sistem potpuno prilagodio uslovima primene vrhunske tehnologije i obezbedila odgovarajuća operativna podrška funkcijama informacionog sistema.

Adekvatno izgrađen i projektovan upravljački informacioni sistem, zasnovan, pre svega, na finansijskim i marketing informacionim sistemima, obezbeđuje da se odrede pravci, akcije i sredstava kojima preduzeće raspolaže. Znači, pravovremenost informisanja upravljačkog i operativnog sistema - omogućava adekvatnu realizaciju definisane poslovne politike, kojom se omogućava jačanje finansijske snage preduzeća.

Dakle, nastankom brojnih promena na turističkom tržištu, jedan od ključnih elemenata u strategijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije predstavljaju promene u istraživanju

tržišta, odnosno u daljem razvoju informacionih sistema. Zatim, neophodne su promene u politici informativno-propagandne delatnosti za promociju i plasman ponude.

U adekvatnim istraživanjem tržišta neophodno je uvažavati moto savremenog poslovnog čoveka: ko ima informaciju, ima i slobodu i šansu da donese pravu odluku. U turizmu to znači odluku o turističkom putovanju, motivisanu informacijom: kuda i pod kojim uslovima će svoju turističku potrebu potencijalni turista zadovoljiti.

Za turističku ponudu informacija o strukturi i platežnoj sposobnosti turističke tražnje znači prilagođavati ponudu njenim mogućnostima, ali sa ciljem da informacija o ponudi podstiče turistička kretanja i veću potrošnju turista.

Informacija o standardu stanovništva ima, takođe, zanačaj za turističku ponudu. Za potencijalnu turističku klijentelu standard je osnovni činilac koji podstiče, ali i koči da se turistička potreba uvrsti u primarne potrebe savremenog čoveka.

Turistička informacija u zemlji, koja ima sve prirodne predispozicije za brži razvoj turizma, mora inspirativno delovati na poslovne subjekte u kompleksnom sistemu turističke ponude kako bi je oni stalno unapređivali.

To podrazumeva i traganje za najpovoljnijim uslovima za otvaranje novog investicionog ciklusa (finansijska sredstva, zaposleni, lokacije i slično).

Na primer, banjska i klimatska mesta Srbije otvaraju nesagledive mogućnosti za profitabilno investiranje u dužem periodu. Za svakog investitora informacija o turističkoj valorizaciji prirodnih potencijala od neprocenjivog je značaja. Primarna vrednost banja i klimatskih mesta jeste u domenu zdravstva, a rekreativna i kulturna funkcija određuju njihovu turističku vrednost.

Dalji razvoj informacionih sistema u turizmu u vezi je s programskom i tehničko-tehnološkom podrškom, koje su neophodne za obradu turističkih informacija. To bi omogućilo da tačna, potpuna i blagovremena informacija o turističkoj ponudi Srbije stalno postoji na turističkom tržištu domaće i strane tražnje. Centri s turističkim informacijama imali bi funkciju motivacionog faktora za turističko kretanje potencijalne tražnje (turističke klijentele), uzimajući u obzir njenu platežnu sposobnost.

Tržišno verifikovane turističke informacije deo su poslovne politike svih učesnika u kreiranju i formiranju turističke ponude. Nov kvalitet u tom procesu jeste povratna sprega između turističke ponude i tražnje.

Turistička informacija bi inspirativno delovala na kreiranje najoptimalnije ponude, koja bi turističku potrebu znalački usmeravala iz sekundarne u primarnu potrebu savremenog čoveka. Cilj ove aktivnosti nije samo podsticanje tražnje na domaćem turističkom tržištu već i prezentacija i plasman turističkih mesta Srbije na strano tržište (npr. uključenjem u Internet).

Osim toga, brojni su i posebni ciljevi svakog pojedinca uključenog u savremeni informacioni sistem prezentacije i plasmana ponude turističkih mesta Srbije.

Dakle, za informativno-propagandnu delatnost u turizmu korišćenje savremenog informacionog sistema jeste imperativ vremena.

Savremena turistička kretanja uslovljavaju da tačna, potpuna i blagovremena informacija o ponudi turističkih mesta postaje na turističkom tržištu osnovni podsticaj i regulator domaće i strane tražnje.

2.2. Uključivanje preduzeća turističke privrede u rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija

Osnovna karakteristika marketing koncepta jeste fleksibilnost, inova-tivnost i konzistentnost u praktičnom sprovođenju ključnih principa marketinga – stvaranja vrednosti za potrošače, ostvarivanja konkurentske (ili posebne) prednosti i usmeravanje, odnosno fokusiranje ciljeva, resursa i akcija konkretnog preduzeća. Ta karakteristika je umnogome doprinela obogaćivanju marketing prakse.

Jedan od modaliteta poslovne prakse jeste uključivanje preduzeća turističke privrede Srbije u rezervacione sisteme velikih stranih kompanija. Razlozi su brojni, a osnovni je taj što je savremeno turističko tržište doživelo višedimenzionalne metamorfoze. Pojačava se značaj inovativnosti u razvijanju marketing aktivnosti, a vodeći nosioci takvih promena jesu kompanije koje su svoju misiju zasnovale na osnovama izgradnje tzv. lanca vrednosti, odnosno fokusiranja, stvaranja i održavanja vrednosti za svoj ciljni segment potrošača.

Od ključnih faktora spoljnjeg okruženja danas se posebno ističe tehnologija koja ima izuzetno veliki uticaj u koncipiranju, izgrađivanju i operacionalizaciji marketing sistema savremenih turističkih kompanija. Sa stanovišta turističkog preduzeća, njen uticaj je mnogo širi: evidentan je pomak u koncipiranju i razvijanju marketing strategija, izgrađivanju menadžment strukture, pa i definisanju ciljeva i programa tržišnog delovanja savremenog preduzeća u turizmu.

Među takve fenomene savremenog tržišta ubraja se i ekspanzija direktnog marketinga, koji uveliko postoji kao alternativan, ali i sve češće korišćen modalitet odvijanja poslovanja za mnoge firme i poslovanje u turizmu u tržišno najrazvijenijim zemljama. Nalazeći pogodnu podlogu za rast u napretku telekomunikacija, kompjuterizacije, globalizacije i rastuće fragmentacije savremenog turističkog tržišta, direktni marketing pristup

razvija se na liniji totalnog marketing koncepta, koji je usmeren ka napuštanju masovnog marketinga i uvažavanju, isticanju i favorizovanju tzv. mikromarketinga prodaja prilagođena pojedincu s konkuretnim zahtevima, željama i potrebama, koji čine ciljni segment ili tržišnu nišu takvih kompanija).

Velike strane turističke kompanije koristeći direktan marketing,[89] u stvari, praktikuju specifičan sistem prodajnih aktivnosti, zasnovan na prethodno precizno izgrađenim bazama podataka o potrošačima kao grupi ili segmentu najverovatnijih mogućih kupaca konkretnog turističkog proizvoda. Prema tim kupcima istovremeno usmeravaju, kako akcije ekonomske propagande, tako i unapređenje prodaje kako bi se utvrdila ili njihova reakcija na konkretnu turističku ponudu Srbije ili ostvarila predložena transakcija ili pak obe aktivnosti istovremeno.

Specijalizovani organizatori putovanja (na osnovu kojih bi se uključivala preduzeća turističke privrede Srbije) mogu da se podele na one za:[90]

- određenu destinaciju;
- korišćenje određene vrste transporta;
- korišćenje određene vrste smeštaja;
- određene segmente;
- određene sadržaje, odnosno posebna interesovanja klijenata.

Obezbeđenje usluga prevoza, smeštaja i ishrane omogućava organizatoru putovanja da formira paket aranžman. Dodajući usluge transfera, jednog ili više izleta, razgledanje grada ili obilaska kulturno-istorijskih spomenika, posebne večere u nacionalnom restoranu i slično, i sve to u

---

[89] Klasična putnička agencija ima dve osnovne uloge: informativno-savetodavnu i posredničko-prodajnu.

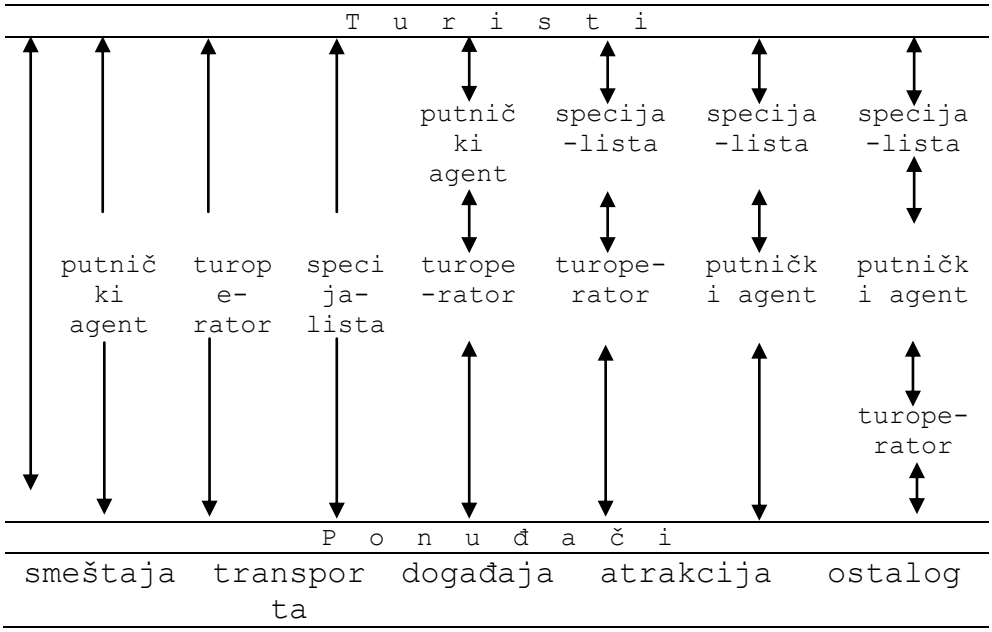
[90] Holloway, J.C.: op. cit. i Dodall, B., Ashoworth, G.: op. cit. str. 20.

turističkoj destinaciji, turoperator je u mogućnosti da ponudi različite kombinacije svog uslužnog programa.

Informaciona tehnologija oličena u rezervacionim sistemima našla je široko područje primene u indirektnoj prodaji u turizmu. Ova oblast izuzetno je pogodna za primenu kompjuterske tehnologije. Njoj je potreban sistem, koji će:

- registrovati slobodne kapacitete u prevozu i smeštaju i dati o tome podatke u najraćem roku;
- neposredno obavljati rezervacije i eventualne korekcije;
- davati informacije o cenama i uslovima putovanja;
- brzo izdavati dokumenta kao što su karte, fakture, vaučeri i hinereri;
- davati sve potrebne informacije iz oblasti računovodstva i upravljanja.

Slika 24. Lanac distribucije u turizmu



Izvor: Holloway, J.C., op.cit. i Dodall,B., Ashoworth, G., op.cit. str.29.

Sve ove funkcije su danas, u većoj ili manjoj meri, moguće u agencijski kompjuterizovanim sistemima, koji mogu da rade pojedinačno ili su povezani s sistemima rezervacija turoperatora i avio-kompanija.

Kompjuterizovani sistemi rezervacija avio-kompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora, kao i centralne nacionalne mreže, omogućavaju brzo i efikasno informisanje, rezervisanje i kupovinu pojedinačnih elemenata putovanja kao paket aranžmana. Kvalitetom i tehnološkim karakteristikama, kao i mrežom koja je već poprimila globalne razmere (globalni sistemi rezervacija), prednjače avio-kompanije, dok su turoperatori, a naročito međunarodni hotelski lanci i druga hotelska i agencijska preduzeća još uvek prevashodno orijentisani na sopstvene sisteme, s većom ili manjom otvorenošću, odnosno prohodnošću ka sistemima avio-kompanija. Međutim, pod uticajem kompjuterizacije sve se više razvija sistem rezervacija velikih kompanija u delatnosti turizma, te je uključivanje preduzeća turističke privrede Srbije u te sisteme, iz strategijskog aspekta, sasvim opravdano.

2.3. Pozicioniranje turističke privrede Srbije radi poboljšanja prodajno-promotivnih aktivnosti

Kako bi se prodajno-promotivne aktivnosti turističke privrede Srbije poboljšale, bitno je njeno pozicioniranje, pre svega na tržišu Evropske unije. Pri tome, treba imati u vidu da su očigledni kvantitativni izvori agencijskog učešća u ukupnom turističkom prometu. Turističke agencije[91)] organizuju gotovo svako drugo noćenje stranih

[91)] Zato smatramo da su agencije dominantan kanal naše turističke ponude na tržištu zemalja Evropske unije.

turista iz zemalja Evropske unije (intenzitet organizovanja putovanja raste od susednih prema srednje udaljenim zemljama ovog regiona).

Bitan uslov razvoja organizovanog putovanja sadržan je u potrebi izmene opšte slike o Srbiji kao turističkoj destinaciji. Zatim, potrebno je direktnije prisustvo naših turoperatorskih organizacija na ovom prostoru, preispitivanje postojećih odnosa između receptivnih agencija i organizatora putovanja i iznalaženje mogućnosti da se uvećanim sredstvima i agresivnom propagandnom kampanjom povrate izgubljene pozicije na tržištu. To, opet, sigurno znači ponudu turističkog (agencijskog) proizvoda po meri evropskog potrošača.

Posebnu pažnju treba posvetiti unapređenju plasmana aranžmana koji se sprovodi na specifičan način, tj. putem turoperatorske mreže i malih agencija (među kojima se povećava učešće malih autobuskih agencijskih preduzeća).

Dakle, razvoj organizovanog prometa iz zemalja EU zavisi od osnovnih pretpostavki kao što su: proširenje obima i direktnija usmerenost promocione kompanije, prilagođenost opšte ponude specifičnim uslovima ovog tržišta, potpunija obrada turoperatora i korišćenje, pored direktnih, i specifičnih kanala.

U tom smislu, za druge specifične zemlje mogu se navesti i druge pretpostavke razvoja organizovanog turizma: specijalni program po segmentima potrošača, policentrična obrada konkurentnog tržišta, uspostavljanje šire saobraćajne mreže za avionske programe, korišćenje indirektnih kanala prodaje (klubovi, sindikati, udruženja) itd.

Na primer, posebno treba obratiti pažnju na tržište Nemačke, koje može biti najobimniji izvor tražnje za našu ponudu. S druge strane, treba imati u vidu organizovani turistički promet iz Grčke, koja pored toga što predstavlja razvijenu receptivnu destinaciju, za našu ponudu predstavlja

izvor tražnje.[92] Grčka, po svom značaju, kao velika receptivna zemlja predstavlja izvesnu poslovnu šansu našeg turizma. To podrazumeva da se ovo tržište ne može izolovano posmatrati. Naime, u tržišnoj obradi ovog prostora aktivnosti treba usmeriti u dva pravca i to prema:

(1) stanovništvu Grčke,

(2) turoperatorima sa srednjih i dalekih tržišta koji koriste Grčku kao jednu od mediteranskih destinacija.

Znači da je osnovna šansa razvoja u plasmanu modularnih programa, koji će našu zemlju obuhvatiti kao deo mediteranske, južnoevropske ili balkanske turističke ponude.

Uopšteno, osnovna pretpostavka razvoja organizovanog turističkog prometa iz Nemačke i Grčke prema Srbiji sadržana je, iz aspekta promocije, u agresivnijem celogodišnjem nastupu. To isto važi za ceo prostor Evropske unije, koji je odlučujući izvor tražnje, a opredeljuje obim i kvalitet ukupnog turističkog prometa u Srbiji. Ukupna turistička emitiva ovih zemalja raste po prosečnoj stopi od 6% godišnje. Turističke agencije povećavaju svoje učešće višim stopama rasta u organizaciji prometa ovih zemalja. Mnogi eksperti smatraju da će naša tržišna pozicija zavisiti od delovanja turističkih agencija.

Zato, buduću tržišnu strategiju naše ponude treba u potpunosti vezivati za turističke agencije –strane i domaće.

S druge strane, mogućnosti unapređenja organizovanog prometa zavise od ograničene ponude hotelskih kapaciteta, nedovoljne ponude apartmana i

---

[92] Sa ukupno deset miliona stanovnika i 14.700 USD nacionalnog dohotka po glavi stanovnika može predstavljati značajni emitivni potencijal za susedne receptivne zemlje. U 1997. godini u inostranstvo je putovalo 2,1 milion turista, od čega u aranžmanima agencija 1,6 miliona turista. Procenjuje se da se promet organizovnog turizma povećava za 10% godišnje.

pansiona, obogaćivanja sadržaja aktivnog odmora i opšteg poboljšanja servisa. Bitna pretpostavka razvoja agencijskih programa sadržana je u potrebi preduzimanja opšte promocione kampanje usmerene na segmente potrošača paket aranžmana. Dalja pretpostavka sadržana je u obavezi proširenja proizvoda i uspostavljanja adekvatne politike cena. Najzad, neophodan je čvrst poslovni kontakt naših hotelijera i receptivnih agencija s domaćim i stranim turoperatorima koji deluju na našem tržištu.

Pozicioniranje turističke privrede Srbije na tržiše Evropske unije treba da uvažava specifičnost ovog tržišta, koja podrazumeva i sprovođenje diverzificirane politike nastupa (odnosno nastup naše ponude treba prilagoditi strogim i konkretnim zahtevima tražnje i to prevashodno organizovane, podržavajući turoperatore koji su nosioci prometa s ovog područja).

Glava X

PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA SRBIJE DO 2010. GODINE

1. TENDENCIJE U OKVIRU GLOBALNE I SELEKTIVNE TRAŽNJE

Strategijskim prilagođavanjem celokupne privrede Srbije, pa time i turističke privrede kao njenog integralnog dela, tržišnim promenama odnosno zahtevima iz okruženja mogu se sagledati perspektive razvoja turizma Srbije do 2010. godine. Svakako da to iziskuje mnoge strateške, taktičke i operativne mere, ne samo iz aspekta zaposlenih u turizmu. S druge strane, treba imati u vidu da je turistička privreda Srbije deo ukupnog, globalizovanog svetskog turizma. Rast međunarodnog turističkog prometa (prema procenama WTO) i potrošnje najavljuje se i u prve dve dekade dvadeset prvog veka. Takve najave prvenstveno su zasnovane na dugoročnim ocenama ukupnih privrednih kretanja i njihovih indikatora od kojih, u najvećoj meri, zavise obim i dinamika turističkih putovanja: prihoda stanovništva i ukupnog životnog standarda, zaposlenosti, slobodnog vremena i drugih.

U odnosu na predviđene i procenjene globalne trendove razvoja međunarodnog turizma i glavne pravce turističkih kretanja, te zahteve narastajuće tražnje, Srbija ima sve uslove potrebne da, na osnovu strategijskog prilagođavanja svoje turističke privrede ukupnim tržišnim promenama, efikasno i efektivno razvija turizam. To znači da se uz adekvatna poboljšanja svog turističkog proizvoda i njegovo maksimalno prilagođavanje savremenim tendencijama uključi u apsorbovanje efekata koji iz njih proizlaze. Jasno je da su za to potrebne i neke druge pretpostavke (kao npr. strategijsko prilagođavanje celokupne privrede tržišnim promenama, aktivno uključivanje u procese globalizacije, međunarodne razvojne i finansijske institucije, uključivanje u regionalne integracije itd.), čija sadašnja neispunjenost predstavlja ograničavajući faktor za takvo uključivanje. Međutim, reč je o veoma dugom vremenu za koje se sve ove ocene daju i zbog toga je realno očekivati odgovarajuće pozitivne promene i poboljšanja u nastupu

turističke ponude Srbije na međunarodnom, a takođe i domaćem tržištu u budućnosti.

Posmatrano sa stanovišta raspoloživih resursa koji u osnovi opredeljuju strukturiranje turističke ponude Srbije, čija ključna obeležja treba da čine zdravstvena, sportsko-rekreativna (aktivna) i ekološka komponenta, posebno su značajne sledeće tendencije u okvirima globalne i selektivne strane tražnje:

(1) stalno se povećava tražnja za uslugama zdravstvenog turizma, odnosno omasovljavaju se "putovanja radi zdravlja" (na to upućuju i procene WTO da će u XXI veku ovo biti najmasovniji vid turističkih kretanja);

(2) efikasna preventivna zaštita i unapređenje zdravlja ljudi postaje primarni zadatak visokorazvijenih društava, pri čemu se prirodnim lekovitim faktorima daje poseban značaj i uloga (naročito onima koji postoje u banjskim i planinskim turističkim centrima);

(3) raste tražnja za tzv. "zelenim" i "belim" planinskim destinacijama, neurbanizovanim i zaštićenim prirodnim predelima, kao i selima i gradovima sa značajnim kulturno-istorijskim i ekološkim vrednostima;

(4) omasovljava se pokret tzv. "zelenih potrošača", čije je ponašanje na tržištu robe i usluga, pa samim tim i na turističkom tržištu, pod snažnim uticajem ekoloških motiva i parametara.

Na primer, u Vojvodini postoji značajna osnova za razvoj turizma.[93)] Osim već poznatih turističkih proizvoda koji se plasiraju na turističkom tržištu (fruškogorski manastiri, lovni turizam, Palić, Carska bara), najznačajniji objekti, prostori i

[93)] Čuričić, J., Rometić, Tomka, D.: Turistički potencijali Vojvodine, zbornik radova: Turistički potencijali Jugoslavije, Institut za geografiju, Novi Sad, novembar, 1996, str. 47.

pojave koje mogu postati specifične i na turističkom tržištu jesu:

- poljoprivredni proizvodi (grožđe, vino, pivo, proizvodi od mesa plasirani kao gastronomski specijaliteti, ali i kroz kulturno-zabavne manifestacije ili turističke ture, za specijalizovane grupe turista);
- plovidba kanalima (zasnovana na najgušćoj mreži kanala u Evropi, koji prolaze očuvanim prostorima);
- konji (tradicija gajenja i takmičenja rasnih konja u Bačkoj);
- staništa ptica močvarica (ostaci nekadašnjeg vojvođanskog pejzaža);
- salaši (zasnovani na dugoj tradiciji salašarskih naselja, a predstavljeni kroz različite vidove seoskog turizma);
- folklor (etnosocijalni milje suživota etničkih grupa i njihovog umetničkog i kulturnog stvaralaštva);
- barok, secesija, bidermajer, slikarstvo 18. i 19. veka.

Turistička privreda, povratkom Srbije na međunarodno turističko tržište, mora da započne procese strategijske promene, odnosno prilagođavanje tržišnim promenama. To podrazumeva i određene promene u razvoju resornog ministarstva, kao i TOS-a. Smatra se da ako se iskoriste postojeći kapaciteti,[94)] postoji mogućnost da se u naredne dve do tri godine ostvari prihod između 100 i 150 miliona dolara, a da se u narednom srednjoročnom periodu može očekivati prihod od turizma (prema procenama više stručnjaka) od oko 300 miliona dolara. Za to postoji osnova u prostornom planu sa šest zona i 17 turističkih regija.

[94)] Bakić, O.: Naše zvezdice na nivou evropskih, "Politika" od 13. 2. 2001, str. 13.

Pri tome, jedan od prioritetnih zadataka predstavlja uključivanje u brojne programe koji u Evropskoj uniji postoje za podsticanje razvoja turizma. Na primer, izdvaja se program "Rafaelo", namenjen saradnji s tzv. "trećim zemljama", koji sada uspešno koriste Bugarska i češka putem programa "Star" i "Rezider" (podsticaj celoj delatnosti turizma i nivelisanje niskoakumulativnosti).

U tom smislu, efikasnijom saradnjom hotelijeri i ugostitelji treba da završe proces svojinske transformacije (kako bi se znao titular vlasništva), a, paralelno s tim, i tržišnu poslovnu i tehnološku transformaciju (završetak procesa kategorizacije objekata i turističkih mesta – po pravilima EU).

Prethodne analize u radu ukazale su na to da određivanje tržišta, načina nastupa na njemu, s utvrđivanjem segmenata tražnje, predstavljaju preduslove za nastup Srbije na evropskoj berzi. U isti mah neophodna je stalna primena savremenih koncepata marketinga i menadžmenta s kompletnom kompjuterizacijom ugostiteljsko-turističke privrede.[95)]

S druge strane, u opštoj turističkoj propagandi na međunarodnom tržištu, država mora da odvoji veći deo budžeta jer osnovna funkcija TOS-a predstavlja "kreiranje" pozitivne predstave o zemlji, a potom dovođenja stranih turista. Zato bi mogao da se formira pul u kome bi bili predstavnici hotela, restorana i saobraćajne privrede i koji bi zajedno s TOS-om nastupali na svetskim turističkim sajmovima (ovakav zajednički nastup odavno primenjuju turističke organizacije Engleske, Velsa i [kotske).

Pored ovih aktivnosti, nacionalna turistička organizacija može da organizuje i čitav niz

---

[95)] Nedovoljno se koriste mogućnosti savremenih informacionih sistema u smislu isključivanje naših agencija i hotela globalnim sistemima poput "Amadeusa".

marketinških programa, kojima bi se komercijalizovao deo aktivnosti: obučavanje zaposlenih u opštinskim turističkim organizacijama, aktivnosti oko izrade suvenira Srbije ili suvenira pojedinih mesta. Dakle, jasno se vidi smisao daljeg strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama (veliki zadatak za Ministarstvo predstavljaće uticaj na poresku i kreditnu politiku u dužem vremenu), a osnovno opredeljenje jeste segmentacija i selekcija. Razvoj turizma Srbije zasniva se na razvoju ukupne privrede Srbije i strategijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije tržišnim promenama. To znači, neophodno, intenzivno dokazivanje i potvrđivanje postojećih i novih kvaliteta turističke ponude.

2. USLOVI ZA RAZVOJ TURIZMA SRBIJE

Dalji razvoj turizma zahteva preduzimanje mnogih mera usmerenih ka liberalizaciji protoka robe i usluga, carinskog i deviznog režima, ukidanju taksi i viza, stimulisanju stranih ulaganja, obezbeđivanju kredita za pripremu sezone i drugih strategijskih, ali i operativnih mera.

Pored toga, neophodno je i usklađivanje propisa s propisima Evropske unije, kao i preduzimanje aktivnosti radi stvaranja uslova za korišćenje finansijskih i robnih kredita institucija Evropske unije.[96)]

Imajući u vidu da je turizam jedan od najprosperitetnijih sektora za angažovanje i

[96)] Jedan od programa pomoći EU namenjen ekonomskim reformama zemalja centralne i istočne Evrope je "PHARE" program. On je, između ostalog, namenjen privlačenju stranih direktnih investicija kroz pružanje tehničkih usluga investitoru i promocione aktivnosti. Od 2000. do 2006. godine ovaj program zamenio bi novi program pod nazivom "CARA", za koji su već predviđena sredstva od 5,5 milijardi evra.

ulaganje stranog kapitala, što proizlazi iz činjenice da prihodi od turizma sadrže najveći neto devizni efekat[97] (oko 90%), a roba usmerena kroz turističke kanale dostiže 3 do 10 puta veću deviznu cenu u odnosu na klasičan izvoz, razumljiv je razlog naglašavanja značaja aktivnosti koji podstiču razvoj našeg inostranog tržišta.

Razvoj turizma, prvenstveno, treba orijentisati na segmente kod kojih postoji delimično formiran proizvod po međunarodnim standardima. Uvažavajući zahteve međunarodne tražnje, potrebno je izabrati one turističke segmenate ponude za koje se smatra da su konjukturni na međunarodnom tržištu. S tim u vezi, trebalo bi razvijati sve oblike turizma: planinski, banjski, tranzitni, lovni, kongresni, seoski, rečni i jezerski, a znatna sredstva potrebno je usmeriti na programe razvoja turizma sa sadržajima iz oblasti kulture. Pri tome, trajniji rast stranog turističkog prometa zahteva da se naša turistička ponuda nađe u programima velikih svetskih turoperatora.

Atraktivnost i kompleksnost prirodnih vrednosti uz delovanje antropogenih faktora osnova su turističkih tokova usmerenih ka njima. Intenzitet kretanja turista uslovljen je većim posebnostima svakog konkretnog turističkog mesta i ukoliko su prirodne pojave u njima ređe u opštem smislu ili u svojoj vrsti.

Srbija ima izuzetnu koncentraciju prirodnih turističkih vrednosti. Veliki broj izvora mineralne vode, zemljište s peloidom (lekovito blato) i specifičnim gasovima. Tu su i povoljni klimatski uslovi s posebnim odlikama i specifičnostima elemenata klime. Vrednost ovih potencijala visoko se ocenjuje, čak i u evropskim relacijama.

---

[97] Radović, M.: Revitalizacija turističke ponude, Strategija povratka Jugoslavije na svetsko tržište, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.

Na primer, vrednost banjskih i klimatskih mesta povećava se srazmerno investicionim ulaganjima kako bi ona što potpunije zadovoljila potrebe svakog gosta – korisnika usluga turističko-ugostiteljskih i drugih delatnosti.

Na osnovu ukupne situacije u kojoj se nalazi turistička privreda Srbije, adekvatna rešenja u pogledu jačanja tržišnosti, povećanja konkurentnosti i profitabilnosti turističkog proizvoda jesu:

(1) praćenje zbivanja na receptivnim tržištima,

(2) uključivanje u sistem kvaliteta (ekološki menadžment),

(3) širenje strukture i podizanje kvaliteta turističkog proizvoda,

(4) jačanje ekološke dimenzije u turističkom marketingu,

(5) vlasnička i upravljačka transformacija.

Osnovna perspektiva razvoja turizma naznačena je u ovim pravcima delovanja, odnosno aktivnostima koje se koncepcijski i vremenski moraju odvijati paralelno i sinhronizovano kako bi se što pre otklonila tzv. "uska grla" turističkog proizvoda, revidirao postojeći klasičan model i stvorile osnove za uspostavljanje i funkcionisanje modernog – održivog razvojnog koncepta u kome ekološka komponenta treba da ima ključnu ulogu.

Turizam, kao privrednu granu u Srbiji, državni organi odredili su kao prioritet u razvoju ukupne privrede, čime on postaje jedan od nosilaca ukupnog privrednog razvoja.[98)] Međutim, za vladine organe,

---

[98)] U skladu s ovakvim opredeljenjem Vlada Republike Srbije usvojila je, početkom 1999. godine Strategiju razvoja turizma do 2010. godine. U Strategiji se ističe da je koncept usklađenog, odnosno održivog razvoja turizma, u kojem prirodni resursi diktiraju mogućnost za postizanje ekonomskih i drugih ciljeva u turizmu, a ne obrnuto, jedino ispravan u strategijskim

nacionalne turističke organizacije i udruženja turističke privrede najvažniji cilj jeste uspostavljanje sistema i postupaka radi uključivanja razmatranja održivog razvoja turizma. Devet prioritetnih aktivnosti jesu:[99)]

(1) ustanovljavanje karaktera postojećeg zakonskog i ekonomskog okvira, kao i dobrovoljnosti za usmeravanje ka održivom turizmu;
(2) ustanovljavanje ekonomskih, društvenih, kulturnih i ekoloških uticaja, koji nastaju delovanjem ovih organizacija;
(3) obuka, obrazovanje i društvena svest;
(4) planiranje održivog razvoja turizma;
(5) olakšavanje razmene informacija, znanja i tehnologije koje se odnose na održivi turizam između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju;
(6) obezbeđenje učešća svih oblasti društva;
(7) kreiranje novih turističkih proizvoda s održivošću kao suštinom;
(8) merenje napretka u ostvarenju održivog razvoja,
(9) partnerstvo u ostvarenju održivog razvoja.

3. EKOLO[KA KOMPONENTA TURISTIČKOG PROIZVODA SRBIJE

Višegodišnje odsustvo Srbije s međunarodnog tržišta, kao i brojne promene koje su se desile u sferi tražnje i ponude, zahtevaju intenzivan i efikasan rad na reintegraciji turističkog proizvoda u tržišne tokove i reafirmaciji uloge Srbije kao

---

opredeljenjima i akcijama, što je posebno bitno za Srbiju s obzirom na postojeće prirodne resurse i mogućnosti za dalju izgradnju. S druge strane, da bi se postigli rezultati predviđeni strategijom, turizam mora delovati u saglasju s okruženjem, na odgovoran i održiv način.

99) WTO, WTTC, World Tourism, razna godišta.

destinacije turističke tražnje s područja Evrope. S tim u vezi, kao prioritetan zadatak nameće se efikasnija ugradnja ekološke komponente u turistički proizvod, koja mu može obezbediti:

- tržišnu poziciju,
- snažniju konkurentnost,
- razvojnu održivost,
- veću profitabilnost.

Međutim, u svetu se ulažu veliki napori i obavljaju brojna prestrukturiranja kako bi se ekološka komponenta efikasno ugradila u ukupni proizvod i njegovu promociju (menadžment i marketing) kao veoma značajna karika u ostvarivanju konkurentne pozicije i efikasno sredstvo za osvajanje tržišta. To je dovelo do snažne konkurencije na svetskom tržištu, na kome se danas nudi oko 150 nacionalnih turističkih proizvoda.

Bitna ekološka komponenta turističkog proizvoda Srbije jeste uključivanje u sistem kvaliteta (ekološki menadžment) uz istovremeni obuhvat turističkog tržišta i tržišta turizmu komplementarnih delatnosti. Savremeno tretiranje usluga u vezi je s doslednom razradom koncepta totalnog kvaliteta (Total quality management – TQM). Posebno se potencira ekološki kvalitet kao ključni faktor konkurentnosti turističkih proizvoda, pri čemu su u obzir uzete i sve druge politke koje se neposredno ili posredno tiču turizma (adekvatno obrazovanje, obuka i trening zaposlenih).

S druge strane, u savremeno koncipiranom marketingu turističkog proizvoda teži se ka maksimalnoj zastupljenosti potreba, zahteva i želja potrošača, a savremena je tendencija tzv. "ekološki-zeleni" marketing.[100)] Time se direktno ide u susret profilisanoj tražnji iz razvijenih zemalja, čije se stanovništvo sve više navikava na

---

[100)] Jović, M.: Ekološka dimenzija savremenog marketinga, Marketing br. 3/95, Beograd, 1995.

visoke standarde i ekološki kvalitet brojnih proizvoda, među kojima su i domicilni turistički proizvodi tako da slične uslove zahteva i na drugim receptivnim prostorima.

Zato, adekvatna implementacija ekoloških komponenti (zaštita okoline i turista, dajući prednost onim proizvodima koji su organizovani u skladu s ekološkim standardima) u sprovođenju marketing aktivnosti u turizmu Srbije treba da bude prioritetan zadatak.

Strategijski, taktički i operativni marketing treba da unapredi[101)] razvoj turizma Srbije do 2010. godine, a to znači isticanje ekoloških, zdravstvenih i rekreativnih vrednosti i specifičnosti receptornog prostora Srbije.

Tržište EU ima dominantnu poziciju u okviru svih razvojnih parametara. Uzimajući u obzir širinu evropskog tržišta turističke tražnje, s jedne strane, i oštru konkurenciju, s druge strane, u prvom planu razvoja turizma Srbije ističe se značaj njegove interesne segmentacije i određenja prioriteta (naročito iz aspekta ofanzivnog marketinškog nastupa turističke delatnosti Srbije). U tom pogledu, a imajući u vidu iskustva stečena pre 1990. godine, u budućem razvoju i plasmanu turističkog proizvoda Srbije prioritet[102)] treba dati najrazvijenijim zemljama Evrope, odnosno tržištu EU kao najmoćnijem emitivnom turističkom prostoru, s posebnom pažnjom na njegove osnovne kvantitativno-kvalitativne odrednice i mogućnosti efikasne

---

101) Zaštićene prirodne vrednosti (nacionalni parkovi, prirodni parkovi i dr.), očuvani banjski i planinski klimatski centri, zaštićena kulturno-istorijska dobra, ambijentalne celine, ekološka hrana i smeštaj itd.

102) Davanje prioriteta tržišta EU zasniva se na brojnim iskustvima iz perioda pre raspada prethodne Jugoslavije, rezultatima komparativnih analiza drugih tržišta, a naročito na konkretnim pokazateljima (generatorima tražnje) koji nedvosmisleno upućuju na njegovu emitivnu moć i perspektivni razvojni značaj u budućnosti.

reintegracije i reafirmacije turističkog proizvoda Srbije. U tom smislu osnovna obeležja tog tržišta jesu:[103)]

- Evropska unija je najmoćnije tržište turističke tražnje kojoj pripada oko 49% stanovništva i 31% površine Evrope, s razvijenom tržišnom ekonomijom, pozitvnim razvojnim tendencijama, izgrađenim vrednosnim sistemima, visokim standardom i velikom platežnom sposobnošću građana;
- oko 3/4 turističkog prometa pripada zemljama EU, a strani turizam (zajedno s naftnom i automobilskom industrijom) svrstao se među tri najveća sektora međunarodne razmene, koji apsorbuje oko 8% svetskog spoljnotrgovinskog prometa i oko 1/3 svetske trgovine u oblasti usluga;
- visok nivo ekonomske razvijenosti i standarda građana EU izražena u visokom prosečnom bruto nacionalnom proizvodu po stanovniku (visoka kupovna moć i platežna sposobnost stanovništva – turista);
- visoka izdvajanja za turizam u okviru lične potrošnje građana,[104)] koja u proseku iznosi oko 8% (u Nemačkoj 11%, Francuskoj 4%, Holandiji, Belgiji, Danskoj i Irskoj 8% itd.),
- visok stepen urbanizacije (oko 80% stanovništva živi u gradskim i mešovitim naseljima), a to ima snažnu generatorsku ulogu u formiranju tražnje, iniciranju turističkih putovanja i njihovog usmeravanja ka odgovarajućim prirodnim destinacijama,

---

103) Marić, R.: Realnosti i izazovi tržišta EU – parametri nove politke razvoja turizma u SR Jugoslaviji, Turističko poslovanje, , br. 1/97. VTŠ, Beograd 1997, str. 55.

104) Bakić, O.: Harmonizacija instrumenata turističke politke na području Evropske unije, Turističko poslovanje br. 1/95, VTŠ, Beograd, 1995.

- velika turistička pokretljivost, u proseku na jedan automobil dolazi tri stanovnika,
- Evropska unija je ujedno i najmoćnija receptivna regija koja apsorbuje znatan deo tražnje sa svog prostora (oko 40% turista i devizne potrošnje), dok je u "turističkoj industriji" zaposleno oko devet miliona radnika (oko 6% ukupnog broja zaposlenih), s tendencijom daljeg porasta.

Poseban značaj povratka Srbije na ovo moćno tržište jeste u tome što se razvojem inostranog turizma ostvaruju višestruki ekonomski efekti: veći stepen korišćenja proizvodnih faktora i ostvarenje dodatne potrošnje, poboljšanje platnog bilansa i pokrivanje negativnog trgovinskog salda u robnoj razmeni s inostranstvom, povećanje društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka zemlje preko primarnog i sekundarnog rasta, ubrzanje privrednog i regionalnog razvoja.

Imajući u vidu proteklu deceniju, u sadašnjim uslovima pred turističku privredu postavljaju se veoma ozbiljni i teški zadaci, čije uspešno rešavanje treba da vodi ka ostvarenju tri osnovna i razvojno veoma značajna cilja:

(1) što brža i efikasnija reintegracija, kako na globalna, tako i na regionalna međunarodna tržišta (posebno EU);

(2) definisanje Srbije kao turističke destinacije, naročito za EU;

(3) osmišljavanje i realizovanje marketinškog prodora u ostale segmente evropskog i šireg međunarodnog tržišta (Rusija, Ukrajina, Mađarska, Poljska, češka, SAD, Kanada, Japan).

Uz to, neophodne su promene u jačanju "proizvodne snage" turizma na osnovu:

- vlasničke i upravljačke transformacije, koje čine temeljne odrednice rekonstrukcije i

modernizacije turističkog proizvoda, oplemenjivanja, dogradnje i efikasnijeg korišćenja postojeće materijalne osnove, uz preferiranje kvalitativnih komponenti razvoja;
- povećanja obima, širenja strukture i podizanja kvaliteta turističkog proizvoda na osnovu visokovrednih i nevalorizovanih prirodnih i antropogenih resursa, s posebnim naglaskom na ekološkoj komponenti i konceptu održivog (usklađenog) razvoja.

Uz to, neophodno je stalno pratiti zbivanja na receptivnom tržištu EU, koja su intenzivirana i usmerena prema:
- poboljšanju kvaliteta turističkog proizvoda i podizanju konkurentnosti, uz očuvanje dominantne receptivne pozicije;
- zadržavanju što većeg dela domicilne tražnje u granicama tržišta EU;
- zaštiti prirodnog i kulturnog nasleđa uz preduzimanje aktivnosti za diverzifikovane i kvalitetne turističke proizvode.

Prioritetni ciljevi u budućem razvoju turizma Srbije jesu:

(1) savladavanje razvojnih ograničenja

a) interna ograničenja:
- ulaganje u tekuće i investiciono održavanje (neutralisanje ruiniranosti materijalne osnove i podizanje njenog kvaliteta);
- investiranje u nove strukturne i kvalitativne segmente proizvoda (objekti smeštaja, infrastrukture, sporta, rekreacije, kulture, zabave i razonode, kao i drugi važniji segmenti proizvoda), podizanje nivoa receptive;
- podizanje nivoa zaposlenih (menadžment);

- menjanje vlasničke strukture, podizanje nivoa motivacije i kvaliteta usluga;
- izgrađivanje tržišnosti turističke delatnosti i adekvatne pravne regulative (investiranje stranog kapitala u restauriranje, renoviranje i - osavremenjivanje turističkog proizvoda);
- usklađivanje s međunarodnim standardima kvaliteta;

b) eksterna ograničenja:
- veoma izražena konkurencija destinacija na emitivnom tržištu EU zahteva selektivnost i veći nivo kvaliteta turističkog proizvoda;
- putna infrastruktura;
- stabilnost političke situacije;

(2) poboljšanje kvaliteta do tržišne konkurentnosti uspešno može plasirati samo onaj proizvod koji karakterišu:
a) fleksibilnost,
b) selektivnost,
c) kompleksnost,
d) održivost (usklađenost);

(3) implementacija savremenog menadžmenta i marketinga u turizmu:
a) širenje (ekonomske i ekološke dimenzije);
b) produbljivanje (od organizacije do ponude).

Prema tome, strukturna raznolikost (selektivnost), ekološka utemeljenost, otvorenost i prilagodljivost, dinamičnost, prostornost, komplementarnost i integralnost treba da budu osnovna kvalitativna obeležja modernog turističkog proizvoda Srbije.

To bi trebalo, na duži rok, da mu obezbedi funkcionalnost u pogledu zadovoljenja potreba različitih segmenata tražnje i jačanje konkurentne tražnje na svim tržištima, uz stalno inoviranje.

Osim ovih analiziranih ciljeva svakako da ima i drugih, ali u ovom trenutku i na ovom mestu istaknuti su oni koji su od značaja za efikasno i efektivno strategisko prilagođavanje turističke prtivrede Srbije tržišnim promenama.

4. IZBOR STRATEGIJA U BUDU]EM RAZVOJU TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE

Na osnovu istraživanja, turistička privreda Srbije i drugi nosioci turističkog razvoja privrede Srbije, a u funkciji jačanja konkurentske sposobnosti, boljim korišćenjem izvora i sposobnosti, kao i mogućnostima na domaćem i stranom tržištu moraju da:

- sagledaj**u realno postojeću tržišnu poziciju i izaberu željene pozicije** (da bi se sagledala postojeća pozicija treba proći kroz proces interne i eksterne analize, pri čemu je neophodno angažovati raspoložive kapacitete: institute, fakultete, istraživačke centre itd.);
- **isplaniraju strategije**, što je imperativ, a pri tome treba prethodno da obave analizu kroz istraživanja:
  1. tržišnih uslova,
  2. segmenata,
  3. konkurentskih snaga i slabosti,
  4. ekonomskih i pravnih uslova,
  5. razvijenosti tehnologija i raspoloživih izvora.
- **izaberu željene strategije**, a prethodno prođu kroz period restrukturiranja, što podrazumeva procese:
  1. smanjivanja i sužavanja,
  2. konsolidovanja,
  3. oživljavanja aktivnosti, u kojima, strategija zaokreta kroz smanjenje

poslovanja (Downsizing) i sužavanje poslovanja (Downscoping) predstavlja neminovnost;

- **formulišu željene strategije.** Zavisno od postojećeg i potencijalnog turističkog proizvoda, kao i od postojeće kompetentnosti, na raspolaganju su interni ili eksterni metodi rasta. Eksterni metod rasta primereniji je postojećim uslovima i raspoloživim izvorima. Takođe, istraživanje eksplicitno ukazuje da je adaptiranje tržišnim promenama jedina mogućnost turističke privrede Srbije.

S obzirom na promene na tržištu, kao i potencijale i razvijenost turističke privrede Srbije, od generičkih strategija **prihvatljiva je strategija usredsređenosti i to i diferenciranjem i nižim troškovima.**

U odabiru strategija rasta i razvoja prioritete treba dati **strategiji penetracije i razvoja proizvoda.** Takođe, **strategija vertikalne integracije** posebno odgovara uslovima u kojima se nalazi turistička privreda Srbije.

Istraživanje pokazuje da je od eksternih metoda rasta za turističku privredu Srbije, a posebno kada se ima u vidu neophodnost značajnijeg uključivanja u međunarodnu turističku razmenu i bržeg izlaska na svetsko turističko tržište, **optimalna strategija pripajanja i spajanja.** U sprovođenju ovih strategija moguće je ići na sve opcije **(horizontalna, koncentrična, vertikalna i konglomeratska).** U tom smislu, ugovorni i drugi aranžmani posebno su atraktivni kao oblici i načini eksternog rasta i to: **franšizing, ugovori o menadžmentu, strategijske alijanse i zajednička ulaganja.**

Turistička privreda Srbije u sprovođenju svih ovih strategija, posebnu pažnju mora pokloniti primeni izabrane strategije, tj. njenom sprovođenju. Zbog toga su neophodni zaposleni koji

se mogu uspešno nositi sa svim ovim izazovima (tim stručnjaka).To će podrazumevati, u znatnom broju slučajeva, promenu menadžmenta i uspostavljanje nove organizacione strukture, kao i definisanje buduće kulture rada:

- struktura kao komponenta strategijske sposobnosti mora da sledi strategiju i za turističku privredu Srbije optimalno rešenje jeste **funkcionalna struktura** ili kod složenijih oblika organizovanja-diverzifikovanih preduzeća **diviziona struktura;**
- kod upravljanja preduzećima turističke privrede Srbije treba primeniti **stil strategijskog upravljanja i strategijske kontrole**, a za kontrolu realizacije svih operacija i aktivnosti preporučljiva je **strategijska kontrola.**

Teškoće i borbe koje imamo danas nisu ništa drugo nego cena koju moramo platiti za pobede koje nas čekaju sutra.

William Boetcher

ZAVRŠNA RAZMATRANJA

1. Turistička privreda, odnosno turistička kretanja i potrošnja koja iz njih proizlazi u savremenim uslovima izuzetna su komponenta međunarodne privrede i ukupnih privrednih odnosa u svetu. Posledica toga jeste da je turistička privreda veoma važan faktor razvoja čitavog niza područja i mesta unutar brojnih zemalja. Za mnoge od tih područja, pa i za relativno veliki broj zemalja, turizam je osnovni ili jedan od osnovnih pokretača privrednog i ukupnog društvenog razvoja. Na taj način se ekonomski i društveni efekti i uticaj turističkih kretanja danas ispoljavaju kao bitan činilac ukupnog statusa konkretnih zemalja.
2. Heterogenost tražnje, odnosno njeno razumevanje predstavlja jedan od osnova funkcionisanja turističkog tržišta. Najvažniji faktori tražnje za uslugama turističkih preduzeća u savremenim tržišnim uslovima jesu: način provođenja vremena, razvoj saobraćaja (omasovljenje turističkih putovanja i mobilnost tražnje) i stil života (životni standard stanovništva).
3. Fenomen turizma, njegov nastanak i razvoj uzrokovani su mnogobrojnim faktorima, kako na strani turističke tražnje, tako i na strani

turističke ponude. Strategija prilagođavanja odnosi se na faktore turističke tražnje i to one koji uslovljavaju potencijalnu turističku tražnju nezavisno od toga u kojim se se pravcima ona teritorijalno orijentisati (opšti faktori turističke tražnje). Takođe, odnosi se i na specifične faktore koji deluju upravo na opredeljenje turističke tražnje za konkretnom turističkom destinacijom ili preduzećem turističke privrede (društveni i politički uslovi u zemlji, razvijenost navike za putovanjima, nivo životnog standarda, tradicija, moda itd.).

4. Sagledavanjem tokova i faktora turističke ponude i turističke tražnje, kao i globalnih tendencija i pojava koje iniciraju promene u ponašanju subjekata na turističkom tržištu, a u sklopu ukupnog sistema društveno-ekonomskih odnosa, nameće se zaključak da se turizam nalazi u fazi zrelosti i karakteriše se masovnošću i velikim brojem konkurenata na strani turističke ponude.

Brojne promene koje se odnose na raznovrsna delovanja uticaja iz okruženja čine razvoj turizma dinamičnim i turbulentnim. Značaj uticaja novih tendenicija jeste u tome {to se na osnovu njihovog anticipiranja nalazi način kako da se uspešno ostvare ciljevi poslovanja (mikro i makrosubjekata). Nove tendencije jesu osnovni pokretači promena u savremenom razvoju turizma i imaju dugoročni karakter. One odražavaju suštinu turizma kao pojave, ali istovremeno utiču i na njegove strukturne transformacije.

5. Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, imajući u vidu fazu u kojoj se proces razvoja turizma nalazi (posebno kad se kao imperativ postavi zahtev za

njegovom humanizacijom), jeste usklađivanje turizma prema čoveku i njegovim potrebama, što treba da bude i osnovni cilj primene marketinga u turizmu. U odsustvu usklađenog delovanja zadovoljenja potreba turista, njegovog iskustva i doživljaja, kao i očuvanja i unapređenja kvaliteta prirodnog i sociokulturnog okruženja, neophodno je, u savremenim uslovima poslovanja, naći onu potrebnu i dovoljnu meru razvoja turizma koja neće zanemariti ostvarenje cilja bilo koje strane na turističkom tržištu.

6. Cilj strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama jeste korišćenje komparativnih prednosti koje turistička industrija Srbije ima na međunarodnom turističkom tržištu. Pri tome, imamo u vidu da turistički proizvodi Srbije, uvek u većoj ili manjoj meri, postoje na emitivnim tržištima Evrope, a danas je izražena potreba da se ovi proizvodi revitalizuju i unaprede, kao i da se uklope u nove i savremene trendove i tendencije na tržištu, a u sklopu šire shvaćenih promena u okruženju (demografskom, ekonomskom, prirodnom, tehnološkom, političko-pravnom, socio-kulturnom i sl.).

Međutim, opšte principe za uključivanje Srbije u savremene turističke tokove, odnosno uslove neophodne za izlazak na međunarodno tržište treba fokusirati na ciljna tržišta i segmente u tim okvirima, potreban razvoj selektivnih proizvoda (na nivou mesta, regija i zona) i na obavezu unapređenja vanpansionskih sadržaja i sektora ovih usluga, u ukupnoj turističkoj ponudi Srbije. Nosioci poslovne i turističke politike u izradi konzistentne strategije turističkog razvoja, u nastupajućem periodu, moraju da krenu od strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama.

7. Cilj elemenata strategijskog prilagođavanja, osim toga, jeste da se Srbija lakše uključi, prvenstveno na međunarodno turističko tržište, kao i da se, istovremeno, turizam u domaćim razmerama postavi na one osnove koje omogućavju postizanje punih ekonomskih i širih društvenih koristi od ove profitabilne delatnosti (na mikro i makronivou). Uspeh turističkog proizvoda Srbije, na međunarodnom i domaćem tržištu, biće, u velikoj meri, pod uticajem neophodnih izmena u orijentaciji u turističkom razvoju.

Strategija prilagođavanja znači maksimalno uvažavanje zbivanja u okruženju i tržišnom ambijentu, s jedne, kao i očuvanje i unapređenje atraktivnih faktora, s druge strane, te predstavlja osnovu u razmišljanjima hotelijera, restoratera, putničkih agencija, državnih organa, turističke organizacije i drugih subjekata koji čine složeni sistem turizma.

8. Pri kreiranju strategijskog prilagođavanja tržišnim promenama treba imati u vidu da destinacija koja je prihvatila da adaptira svoju izvornu ponudu, da bi zadovoljila turističke potrebe, može izgubiti puno toga što je nju prethodno krasilo. U tom smislu, a imajući u vidu divergentne uticaje turizma (prostorne, ekonomske, socio-kulturne) turistička privreda Srbije mora voditi računa o svojim mogućnostima za zadovoljenje potreba i zahteva turista. Istovremeno, bitno je uvažavati i brojne promene na strani turističke tražnje i njene stavove o načinu provođenja slobodnog vremena. Razrešenje brojnih protivrečnosti koje se javljaju u ovom odnosu, moguće je prevazići, pre svega, efikasnom primenom marketing koncepcije, a to znači na osnovama saradnje turista i domaćeg stanov-

ništva, ravnopravnosti i solidarnosti.

9. Prilagođavanje uslužnog programa (proizvoda preduzeća), odnosno novi proizvod turističke privrede tretira se kao izvor konkurentskih prednosti. Upravljanje procesom razvoja i uvođenja novog proizvoda u uslužni program i na tržište postaje jedna od ključnih marketinških aktivnosti savremenog preduzeća u turizmu koje nastoji da, ne samo zadrži nego i proširi svoju poziciju na tržištu.

Tehničko-tehnološki progres, promene preferencija potrošača i dinamizam konkurencije, kao osnovne karakteristike savremenih uslova privređivanja, afirmisale su turistički proizvod kao jedan od najvažnijih instrumenata marketinga i necenovni faktor konkurentske prednosti.

10. Uspešan marketing kompleksnog turističkog proizvoda specifičan je po mnogo čemu. Glavne osobenosti potiču od nevidljivog (neopipljivog) karaktera mnogih komponenti koje čine kompleksan turistički proizvod, naglašenog značaja ljudskog faktora, simultanog toka proizvodnje i potrošnje i nemogućnosti odlaganja potorošnje. Ove osobenosti moraju se uvažavati pri planiranju pojedinih instrumenata marketing miksa kako bi se postigla maksimalna satisfakcija korisnika turističkih usluga i zadovoljavajući poslovni rezultat turističkih preduzeća i turističke privrede u celini.

Pri tome, treba uvažavati korelaciju između pojedinih instrumenata marketing miksa. U tom kontekstu, posebnu pažnju zavređuje korelacija između promocije i programa istraživanja turističkog proizvoda. Ova razmatranja mogu biti od velikog značaja za zemlje koje nastoje da unaprede svoju turističku politiku i

privredu kako bi ostvarile veći turistički promet. Nesumnjivo da Srbija pripada toj grupi zemalja.

11. Tržišno okruženje, u kojem konkretno preduzeće posluje, ne utiče samo na planiranje ciljeva, politika i strategija već i na formiranje organizacione strukture za njihovo sprovođenje. Organizaciona dimenzija tržišnog okruženja obuhvata društveno-političke, ekonomske, tehnološke, kulturne, ekološke, zakonodavne, institucionalne i druge faktore koje treba analizirati i sagledati njihove okvire za organizovanje preduzeća.

Da bi iskoristilo tržišni potencijal, odnosno povoljne mogućnosti na tržištu i smanjilo rizik, preduzeće se prilagođava kroz promene na svim segmentima svoje poslovne aktivnosti, a to znači da svaki svoj poslovni potez testira kroz prizmu tržišnih efekata. Dakle, savremeno preduzeće se, nužno, marketinški ponaša.

12. Globalizacija kao proces doprinosi produbljivanju međunarodnog ekonomskog integrisanja i jasno definiše efikasnost tržišnog poslovanja savremenog preduzeća u turizmu kao osnovnog nosioca privređivanja i efikasnosti razvoja i funkcionisanja tržišnog mehanizma uopšte.

Najvažniji motiv ulaska preduzeća iz turizma u poslovne (strategijske) alijanse jeste da se putem saveza stvore uslovi za jačanje konkurentskih sposobnosti, kao i za unapređenje poslovanja.

Poslovne alijanse imaju efekta pri stvaranju kompromisa i koalicija u nastupu na dinamičnim tržištima tako što se unapred obavlja istraživanje područja saradnje i mehanizama za njenu

realizaciju. Pri tome, vrlo je bitno ne ugroziti glavne prednosti svakog uključenog preduzeća. Tako se održava i čuva zdrava tržišna struktura u zemilji jer kooperacija ne sme da šteti razvoju konkurentske sposobnosti nijednog partnera u alijansi (efikasnost alijansi zavisi od pravilnog izbora partnera). Ovakva partnerstva zasnivaju se na specijalizaciji i posebnoj kompetentnosti (Distinctive competence) kao osnovi konkurentske i marketing prednosti.

13. S obzirom na to da turizam nastoji da bude pretežno izvoznik, strategijsko prilagođavanje, odnosno orijentacija na isključivo tržišne uslove privređivanja stvoriće mu prostor za uspešnije savlađivanje prepreka na međunarodnom tržištu. Izlaganjem konkurenciji na međunarodnom turističkom tržištu stvoriće se uslovi za njegovo efikasnije uključivanje u integracione procese u Evropi. Dakle, prvi koraci u restrukturiranju privrednih subjekata u turizmu, pa i privrede u celini, treba da otvore nove prostore za razvoj turizma. Poznato je da je to delatnost koja se brzo prilagođava, odnosno traži malo uslova za normalno funkcionisanje i aktiviranje ogromnog potencijala da bi se postigli izuzetno značajni ekonomski efekti.

14. Podaci o razvoju međunarodnog turizma ukazuju na to da je reč o ogromnoj industriji s impresivnim potencijalima, koja, u velikom procentu, učestvuje u bruto nacionalnom proizvodu mnogih zemalja, donoseći veliki devizni prihod. Imajući u vidu da je krajnji proizvod industrije – životna sredina, uticaj turizma na životnu sredinu (potcenjivanu u prošlosti) izaziva sve veću pažnju i predmet je ozbiljnih analiza državnih organa, vladinih i nevladinih stručnih

organizacija i privatnog sektora u celini (još intenzivniji uspon turizma u narednom periodu biće praćen povećanom degradacijom prirodne i životne sredine).

15. Suština odgovornog razvoja turizma jeste u činjenici da tražnja i ponuda moraju razraditi oblike tzv. alternativnog turizma, a to znači da i tražnja i ponuda moraju postati specifičniji. Turisti to uveliko traže, individualizuju se u zahtevima, traže aktivni odmor za razliku od pasivnog. Sve više se insistira na tome da se slobodno vreme provodi u nezagađenoj prirodnoj sredini, u upoznavanju kulture područja, novim i širokim mogućnostima za sportske aktivnosti, rekreaciju i zabavu.

16. Razvijeno turističko tržište Evrope i sveta zasićeno je stereotipnim programima i paket aranžmanima koji se vrte i ne menjaju iz godine u godinu. Poslednja decenija intenzivnog razvoja turizma završila je s plasmanom turističkih programa koji se zasnivaju na čistom vazduhu, zdravoj klimi, prednostima mora ili lepotama kulturnih spomenika, bogatstvu muzeja i drugo. Ove turističke aktivnosti i dalje imaju veliki značaj za razvoj turizma, ali sada ne više kao završni turistički proizvod već kao osnova koju treba obogatiti, oplemeniti, oživeti, stvoriti još atraktivnijom.

Savremeni turisti sve više cene svoj novac, svoje slobodno vreme, a imaju i prefinjeniji ukus i probranije zahteve. Brojni aranžmani poznatih turističkih turoperatora sve manje nude toplo more, sunce i kulturni značaj muzeja, a sve više uzbudljive obilaske poznatih krajeva, kulturna zbivanja u kojima u pokretu i reči mogu da dožive umetnost, ili putovanje splavovima, biciklama itd.

Probirljivu turističku tražnju moguće je zadovoljiti samo odabranim programima koji su usmereni na zadovoljenje najtananijih turističkih potreba. To znači da turistički proizvodi treba da se zasnivaju, kako na specifičnostima turističkog prostora, tako i na specifičnostima samog načina prezentacije.

17. Globalno sagledavanje dugoročnih mogućnosti razvoja turizma Srbije zavisiće od tendencija i kretanja na međunarodnom turističkom tržištu, s jedne strane, i stepena strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije (domaćeg tržišta) tržišnim promenama.

Uglavnom, u oblasti turizma, u znatnoj meri koristiće se potencijali zemlje (za razvoj planinskog, banjskog, tranzitnog, lovnog i drugih vidova turizma) kroz osavremenjivanje kapaciteta i ponude turističke privrede. U tom pogledu, treba poboljšati turističku ponudu u postojećim turističkim centrima, ali i otvararti nove turističke centre.

Treba stvarati uslove za puno korišćenje razvojnih mogućnosti u planinskom, banjskom, jezerskom i tranzitnom turizmu, s obzirom na to da kroz Srbiju prolaze značajne evropske saobraćajnice.

Razvoj turističkih programa u gradovima i regijama uz evropske magistralne pravce i posebno oko Beograda, kao glavnog grada, doprineće afirmaciji tranzitnog i kongresnog turizma. Od velikog je značaja i proširenje obima i poboljšanje kvaliteta usluga u lovnom turizmu kao profitabilnom turističkom segmentu.

18. Utvrđivanjem prioritetnih vidova turizma u Srbiji, kao i prioritetnih turističkih zona, utvrdili bi se i principi, definisali uslovi,

odredili tržišni segmenti. Tako bi se koncipirali i određeni turistički proizvodi, koji bi u kombinaciji s ostalim instrumentima tržišnog nastupa (politika cena, kanali prodaje, promocije) doveli do očekivanih pozitivnih efeketa od turističkog razvoja Srbije, a time i do ozbiljnijeg uključivanja u međunarodno turističko okruženje.

Ako si pažljiv na kraju kao i na početku, sprečićeš neuspeh.

Lao Ce (VI vek pre Hrista)
Filozof

L I T E R A T U R A

1. Acin-Singulinski, S.: Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina br. 1–2/93, Beograd, 1993.
2. Ackoff, R. L.: Creating the Corporate Future, John Willey and Sons, New York, 1981
3. Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.
4. Ahmetović-Tomka, D.: Turistička promocija kulturnih dobara, zbornik radova: "Turistički potencijali Jugoslavije", Institut za geografiju, Novi Sad, 15–16. novembra 1996.
5. Ahmetović-Tomka, D.: Turizam u zaštićenoj prirodi, Novi Sad, 1995.
6. Anseff, I. and McDonnell, E.: Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990
7. Ansoff, I.: Strategic Management, The MacMillan Press Ltd, London, 1981
8. Ansoff, I.: Implanting Stratic Management, Prentice Hall, 1984
9. Asch, B.: Strategic Management, McMillan, London
10. Bakić, M.: Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun 1996.
11. Bakić, O., Čerović, S.: Strategija segmentacije tržišta (diferenciranjem proizvoda do većeg poslovnog uspeha u hotelu "Metropol" Beograd), Poslovna politika, Beograd, 1989.
12. Bakić, O., Unković, S.: Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
13. Bakić, O.: Harmonizacija instrumenata turističke politke na području EU, Turističko poslovanje br. 1/95, VTŠ, Beograd, 1995.

14. Bakić, O.: Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/97.

15. Bakić, O.: Naše zvezdice na nivou evropskih, dnevni list "Politika" od 13. 2. 2001, Beograd.

16. Bakić, O.: Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/97.

17. Bakić, O., Matić, Lj.: Strategija komunikacionog miksa Turističke organizacije Beograda, Turističko poslovanje br. 1/96, Viša turistička škola, Beograd, 1996.

18. Bentley, B. R.: Information Tehnology and Tourism: an Update, Tourism Management No. 2/1996

19. Brnjas, Z.: Strategijsko upravljanje u funkciji reformisanja jugoslovenskih preduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

20. Buhner, R.: Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternahmensdiversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985

21. Bush, M.: Understanding the 130 Billion Customer, Hotels, oktobar, 1998.

22. Cerrviti, L. and Holtzman, J.: Business Strategy in the New European Lanscare, The Journal of Business Strategy, Nov.-Dec. 1990

23. Cooper, S., Gibelrt, D., Fletcher, J. and Wunhil, Sl.: Principles & Practice, Longham Grp, London

24. Courtland, L. B.: Management, McGraw-Hill, Inc, 1993

25. Cowell, D.: The marketing of Services, Heinemann Ltd, London, 1987

26. Craford-Welch, S.: International Marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational Ltd, London, 1991

27. Čačić, K.: Izbor kanala prodaje, s posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam, Jugoštampa, Beograd, 1980.

28. čačić, K.: Frašizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca, Turističko poslovanje br. 1/95, Beograd, 1995.

29. Čačić, K.: Osnove za strategijsko upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji, referat u zborniku "Hotelska kuća '95", Ugoprogres, Beograd, 1995.

30. Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

31. Čačić, K.: Tendencije i opšte karakteristike razvoja međunarodnog turizma, Ekonomski anali br. 133, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

32. Čačić, K.: Tendencije i strukturne karakteristike u turizmu SR Jugolsavije, Turističko poslovanje br. 1/97, Beograd, 1997.

33. Čerović, S.: Koncesije – mogućnosti investiranja u turističku privredu, Poslovna politika br. 9, Beograd, 2000.

34. Čerović, S.: Turistička ponuda je osnov organizovanosti turizma, Direktor br. 10, Beograd 2000.

35. Čačić, K., Uljarević, R.: Karakteristike svojinske transformacije ugostiteljskih preduzeća, referat u zborniku "Hotelska kuća '99", Ugoprogres, Beograd, 1999.

36. Čurčić, N.: Oblici vanpansionskih aktivnosti u Robinson i Mediteran klubovima, Turizam br.1/96, Novi Sad, 1996.

37. Douglas, S. P. and Rhee, D. K.: Examining Geneting Competitive Strategy Types in US and European Markets, Journal of International Business Studies, Fall, 1999

38. Ćuričić, J., Rometić, Tomka, D.: Turistički potencijali Vojvodine, zbornik radova: Turistički potencijali Jugoslavije, Institut za geografiju, Novi Sad, 15–16. novembra 1996.

39. Environmental Codes of Conduct for Tourism, Technical Report No. 29, UNEP/IE, 1995

40. Fajos-Sola, E.: Tourism Policy: A Midsummer Night's Dream? Tourism Management No. 6, 1996, pp. 229–241

41. Gavrilović-Gagović, S. i Petrović, P.: Promocija i program istraživanja turističkog proizvoda, Turizam br. 1/97, Novi Sad, 1997.

42. Gogue, J.: Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika, Beograd, maj 1996.

43. Gold, M. and Campbell, A.: Strategies and Styles Basil Brack Well Oxford, 1987.

44. Grochela, E.: Unternehmungsorganisation, neue Ansatye und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980

45. Guidelines: "Development of National Parks and Protected Areas for Tourism", WTO, UNEO, IUCN, 1992

46. Hannagan, T. J.: Marketing for the Non-profit Sector, MacMillan, London, 1992

47. Heath, E., Wall, G.: Marketing Tourism Destination, John Willey and Sons, London, 1992

48. Hotels – The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, A Calmers Publicationg, Illinois

49. Hudson, T., Witt S., Moutinho, L.: Tourism Marketing and Management Handback, Prentice Hall International (UK), Ltd, 1989

50. Industry and Environment, Volume 15, No. 3–4, UNEP IE/PAC, July, 1992

51. Ioannides, D., and Debbage, K.: Marketing Tourism Products, Tompson Business Press, London, 1996

52. Ioannides, D. and Debbage, K.: Post - Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot, Tourism Management No. 4, 1997

53. Jović, M.: Ekološka dimenzija savremenog marketinga, Marketing br. 3/95, Beograd, 1995.

54. Jović, M.: Međunarodni marketing, S. administracija, Beograd, 1990.

55. Jović, M.: Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta, Marketing br. 4/95, Beograd, 1995.

56. Keegan, W.: Globalna konkurencija: Strateške alternative, Marketing br. 4/88, Beograd, 1988.

57. Kinnear, C. Th. and Taylor, J. R.: Marketing Research, McGraw-Hill Book Company, New York, 1987

58. Kobašić, A., Senečić, J.: Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator, Zagreb, 1981.

59. Kotler, Ph.: Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980

60. Kotler, F.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989.

61. Krippendorf, J.: Putujuće čovečanstvo, Institut za proučavanje turizma, Zagreb, 1986.

62. Lamsdon, L.: Marketing for Tourism – Case Study Assignments, MacMillan Education, Ltd, London, 1992

63. Laws, E.: Tourism marketing, Stanley Thorners, London, 1991

64. Levis, J. D.: Partnerships for Profit – Structuring and Managing Strategic Alliances, The Free Press, New York, 1990

65. Levit, T.: The Total Product Concept, 1990

66. Lows, E.: Tourism Marketing, Stanley Thorners, London, 1991

67. Luk, D. J.: Marketing research, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1974

68. Marić, R.: Realnosti i izazovi tržišta EU – parametri nove politke razvoja turizma u SR Jugoslaviji, Turističko poslovanje br. 1/97, VTŠ, Beograd, 1997.

69. Marić, R.: Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam br. 3/99, Novi Sad, 1999.

70. Mackintosh, R., Goeldner, C., Ritchie, J. R.: Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Willey & Sons, Inc, New York

71. Medlik, S.: Managing Tourism, Butterworth, Heinemann, London, 1991

72. Meson, M., Alber, M., Khedouri, E.: Management, Harper and Row, New York, 1985

73. Miles, R. and Snow, C. C.: Organizational Strategy, Structure and Process, Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1988

74. Milićević,V.: Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993.

75. Milisavljević, M.: Liderstvo u preduzećima, čigoja štampa, Beograd, 1999.

76. Milisavljević, M.: Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.

77. Milisavljević, M.: Marketing (XII izdanje), Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

78. Milisavljević M.: Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

79. Milisavljević, M.: Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu, Marketing br. 1/92, Beograd, 1992.

80. Milisavljević, M.: Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, Marketing, br. 1/96, Beograd, 1996.

81. Milisavljević, M.: Tehnologija u strategiji preduzeća, Marketing br. 4/98, Beograd, 1998.

82. Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990.

83. Milisavljević, M., Čačić, K.: The Strategy and Structure of the Tourist Firms, Strategic Management of Tourist Firms, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989.

84. Mill, R. S. and Morrison, A. M.: The Tourism System, Prentice Hall International, Inc 1995

85. Millstein, M.: Corporate Gouvernance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets, Paris, OECD, 1998

86. Mintzberg, H.: The Strategy Concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987

87. Nikolić, M.: Strategijsko dizajniranje hotelskih usluga kao izraz tržišne transformacije hotela, zbornik "Hotelska kuća '99", Zlatibor, 27–28. 10. 1999.

88. Nikolić, S.: Međudejstvo zaštite prirode i razvoja turizma u nacionalnim parkovima, zbornik radova "Zaštita prirode i turizam u NP SR Jugoslavije" (posebna izdanja), Zavod za zaštitu prirode Srbije, Beograd.

89. Nikolić, S.: Regionalni prioriteti razvoja turizma u SR Srbiji, van SAP, PMF, Beograd, 1982.

90. OECD, Izveštaj o korporativnom upravljanju, Savetovanje grupe OECD za sektor biznisa, Pariz, april 1998.

91. Olsen, M., Crawford-Welch,S., Tse, E.: The Global Hospitality Industry of the 1990, Cassel Educational Ltd, London, 1991

92. Pearce, J. A. and Robinson, R. B.: Strategic Management, Third ed., Irwin Home Word, Illinois, 1988

93. Petrović, P.: Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.

94. Petrović, P.: Strategijske alijanse – uključivanje jugoslovenskih preduzeća u svetske privredne tokove, Nova trgovina, mart–april 1997, Beograd, 1997.

95. Petrović, P.: Strateški marketing preduzeća turističke privrede, zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica", Pula, 25. i 26. april 1989.

96. Piters, T.: Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996.

97. Poon, A.: Tourism, Technology and Competitive Strategies, CAB International, Oxford, 1998

98. Popesku, J.: Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede, Beletra, Beograd, 1991.

99. Popesku, J.: Upravljanje razvojem turizma – održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma, Turističko poslovanje, br. 1/95, Beograd, 1995.

100. Porter, M.: Competitive Advantage of Nations, MacMillan, New York, 1990

101. Porter, M.: Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985

102. Porter, M.: Competative Strategy, The Free Press, a division of MacMillan, 1991

103. Powers, T.: Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1990

104. "Evolution of Tourism and Automobile", AIT, Geneve, 1993

105. Prostorni plan Republike Srbije, Službeni glasnik, Beograd, jun 1996.

106. Radović, M.: Revitalizacija turističke ponude, Strategija povratka Jugoslavije na svetsko tržište, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.

107. Raičević, B.: Polovi rasta – pojam i primena u praksi, Ekonomska misao br. 4, Beograd, 1968.

108. Raičević, B., Gvozdenović, M.: Osnovi poslovnih funkcija, Beograd, 1995.

109. Rakita, B.: Imperativ međunarodne poslovne orijentacije, referat u zborniku "Menadžment i strategije transformacije preduzeća", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

110. Statistički godišnjak Srbije, Republički zavod za statistiku, Beograd.

111. Rosenzving, K.: Organization and Management, A Systems and Contigency Approach, Third ed., McGraw-Hill, 1979

112. Ryan, C.: Tourism Marketing – A Symbiotic Relationschip, Annals of Tourism Research No. 2, 1991

113. Statistički bilten, Savezni zavod za statistiku, 1990.

114. Turizam i ugostiteljstvo, bilteni i druge publikacije za odgovarajuće godine, Savezni zavod za statistiku, Beograd.

115. Statistički godišnjak Jugoslavije, Savezni zavod za statistiku, Beograd.

116. Shuptrine, F. K. and Toyne, B.: International Marketing Planning Standardized Process, Journal of International Marketing Vol. I, No. 1, MBC Publications, 1998.

117. Simić,V.: Unapređenje kvaliteta usluga, Marketing br. 1-2/95, Beograd, 1995.

118. Smith, Anuold, Bizzell: Busness Strategz and Policz, Houshton, Mifsin, Boston, 1985

119. Stanković, S.: Priroda kao turistička vrednost Jugoslavije, zbornik radova "Turistički potencijali Jugoslavije", Novi Sad, 15-16. novembra 1996.

120. Steiner, G. A.: Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979

121. Stoner, W.: Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996

122. Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd, 1999.

123. Šoki, H., Pirs, L.: Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.

124. Štetić, S.: Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije, zbornik: "Turistički potencijali Jugoslavije", Novi Sad, novembar 1996.

125. Štetić, S., Todorović, A.: Turističke potrebe i turistička ponašanja, Amir, Beograd, 1995.

126. Terpstra,V. and Sarathy, R.: International Marketing, sed, The Dryden Press Chicago, 1991

127. The European Community and Tourism, Brisel, maj 1997.

128. Thompson, Jr. A. and Strickland, J. A.: Strategic management: Concepts and Casses, 6th ed., BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992

129. Todorović, J., Milisavljević, M.: Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

130. Todorović, J.: Poslovne (strategijske) alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali br. 108/91, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

131. Todorović, J.: Restrukturiranje preduzeća u funkciji tranzicije privrede, Ekonomski anali, vanredni broj (prilozi sa Kongresa ekonomista Jugoslavije), Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

132. Todosijević, R.: Evoluciona ekonomija i tehnološka inovacija - putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi, zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18-19. XII 2000.

133. Todosijević, R., i dr.: Promenama do uspešnog preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1995.

134. Todosijević, R.: Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1995.

135. Todosijević, R.: Razvoj turizma i ugostiteljstva Srema, s posebnim osvrtom na razvoj tranzitnog turizma, Novi Sad, 1998.

136. Todosijević, R.: Evoluciona ekonomija i tehnološka inovacija–putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi, zbornik, SEJ, Beograd, 2000.

137. Todosijević, R.: Milovanović, N., Tomić, R.: Menadžment, Novi Sad, 1998.

138. Tomka, D.: Kulturni turizam danas–ili gde je mesto kulturnog turizma Jugoslavije u svetu, Turizam, br. 3/99, Novi Sad, 1999.

139. Tourism Management, Elsevier Science Ltd, Devon

140. Travel Weekly, Harris study, 1997.

141. Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije, studija, Univerzitet u Beogradu – Centar za menadžment, Beograd, 1997.

142. Unković, S.: Marketing organizatora putovanja, Savremena administracija, Beograd, 1980.

143. Unković, S.: Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 2001.

144. Unković, S.: Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

145. Unković, S.: Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu, Ekonomski anali br. 114, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.

146. Unković. S.: Ekonomika turizma, Verzal press, Beograd, 1998.

147. Vasiljev, S.: Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing br. 2, Beograd, 1993.

148. Vračar, D.: Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

149. Vukonić, B.: Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987.

150. World Tourism Organization (WTO), Yearbook of Tourism Statistics, vol.1–49, Madrid, 1997

151. WTO - OMT, L' evalution des projets touristiques, Madrid, 1980

152. WTO, Tourism Highlights 1999, Madrid

153. Zakon o turizmu, "Službeni glasnik" br. 35/94, 38/94, 48/99.

154. Zakon o privatizaciji, "Službeni list" br. 38/01.

155. Zakon o preduzećima, "Službeni list" br. 29/96, 33/96, 29/97, 59/98, 74/99, 9/01.

156. Zakon o stranim ulaganjima, "Službeni list" br. 79/94, 15/96, 29/96.